BESTYRELSES-HÅNDBOG

KØBENHAVNS KOMMUNE

Økonomiforvaltningen, 3. udgave 2022

INTRODUKTION

Håndbogen giver en generel introduktion til bestyrelsesarbejdet for bestyrelsesmedlemmer og kommunens forvaltninger.

I bogen bruges ordet "selskaber" som en fælles betegnelse for kapitalselskaber, interessentskaber, fonde og foreninger.

Del 1 er en introduktion til aktivt ejerskab, herunder en generel forretningsgang for forvaltningernes bistand og tilsyn med kommunens repræsentation.

Del 2 er en generel introduktion til udpegningsom bestyrelsesmedlem.

Del 3 er en beskrivelse af de forskellige selskabstyper (kapitalselskaber, interessentskaber, fonde samt foreninger), herunder de rammer der gælder for bestyrelsesarbejdet, såsom regler for gaver og repræsentation, instruktionsbeføjelse, tavshedspligt, inhabilitet og forsikring mv. Efter hver selskabstype er indsat en liste med eksempler på de selskaber, som Københavns Kommune udpeger bestyrelsesmedlemmer til, samt 5 udvalgte spørgsmål og svar.

Del 4 er indholdsfortegnelse.

Del 1:
AKTIVT EJERSKAB

1. Baggrund
2. Kontakt til kommunen
3. Undervisning
4. Introduktion til bestyrelsesarbejdet
5. Bestyrelsesbetjening

1. Baggrund

I forlængelse af ønsket om at have en mere effektiv offentlig og privat sektor har der igennem de seneste ca. 10 år været et kontinuerligt fokus på god ledelse af selskaber m.v. I den forbindelse er det vigtigt, at ejerne agerer som en aktiv ejer og i dialog med bestyrelser mv. opstiller klare mål og forventninger til selskaberne – således at de drives effektivt og professionelt.

En række kodeks bidrager med anbefalinger omkring aktivt ejerskab. Der bliver blandt andet peget på vigtigheden af, at bestyrelser mv. er velfungerende og besidder de nødvendige kompetencer. Det gælder både i forhold til selskaberne og i forhold til det enkelte bestyrelsesmedlem, som i værste fald kan risikere at ifalde ansvar, hvis hvervet ikke bliver varetaget korrekt.

Københavns Kommune er medejer af eller deltager i en lang række meget forskellige selskaber.

Historisk har der været forskellige begrundelser for kommunens deltagelse, f.eks. lov- krav, ønsket om at samarbejde med andre parter eller drifts- eller ledelseshensyn. Oftest er deltagelsen begrundet i lovkrav eller i ønsket om at samarbejde med andre parter, herunder andre kommuner.

Indtræden i eller stiftelse af nye selskaber sker via en indstilling til fagudvalg og Borgerrepræsentationen. I indstillingen skal der - som minimum - indgå:

- En beskrivelse af hjemmelsgrundlaget for at indtræde i/stifte selskabet
- Information om, hvorvidt der sker en overdragelse af kommunale opgaver
- Økonomi (herunder kommunens evt.hæftelse og skatteforhold)
- Bestyrelsessammensætning
- Information om, hvorvidt Ankestyrelsen eller andre skal godkende stiftelsen/indtrædelsen.

Det vurderes løbende, om det fortsat er relevant for Københavns Kommune at deltage i selskaberne. Herudover vurderer forvaltningerne systematisk hvert fjerde år – forud for konstitueringen efter kommunalvalget – hvorvidt det fortsat er relevant at deltage, f.eks. fordi det er lovpligtigt, eller fordi der fortsat varetages en kommunal opgave eller interesse for kommunen i selskabet.

Ved vurderingen af, om det fortsat er relevant at deltage i selskabet, lægges der også vægt på, om Københavns Kommunes interesser (for) ofte risikerer at komme i konflikt med selskabets.

For at kunne udøve aktivt ejerskab er det væsentligt, at kommunen klart og tydeligt tilkendegiver de overordnede krav og forventninger til bestyrelsesmedlemmerne og præciserer formålet med kommunens deltagelse i selskaberne.

Københavns Kommune fik sin første politik for aktivt ejerskab i 2005. Formålet var at skabe et fælles fundament for kommunens styring og politisk forankring for kommunens deltagelse i selskaber. Politikken er revideret i 2013, 2015 og 2017.

Politikken beskriver bl.a. følgende:

- "At Københavns Kommune ved anvendelse af de styringsværktøjer, som er til rådighed via forvaltningen og de af kommunen udpegede bestyrelsesmedlemmer:
- Sikrer og udvikler kommunens økonomiske værdier i selskaberne
- Varetager kommunens øvrige interesser, dvs. de strategier og politikker, som Borgerrepræsentationen og kommunens udvalg har vedtaget for byens udvikling, herunder kommune- og lokalplaner, klimaplaner, ressource- og affaldsplaner, politik om sociale klausuler mv. i selskaberne.

Herudover er det Københavns Kommunes politik:

- At Københavns Kommune politisk og forvaltningsmæssigt har en klar adskillelse af rollerne som myndighed, kontraktpart og ejer
- At Københavns Kommune i rollen som ejer har fokus på adskillelsen mellem ejerrollen og bestyrelsens rolle og ansvar:
  - Københavns Kommunes rolle som ejer er at sikre, at politikken for aktivt ejerskab implementeres, mens
  - Bestyrelsen i selskabet har ansvaret for den overordnede strategiske ledelse af selskabet."

Politikken indeholder desuden en nærmere præcisering af udøvelsen af kommunens roller som myndighed, kontraktpart og ejer.

Herunder fremgår det, at det følger af kravet om ligebehandling og forbuddet mod magtfordrejning, at kommunen skal løse sine opgaver på ens vilkår. Det gælder, uanset om opgaven varetages over for et kommunalt ejet selskab, et privatejet selskab eller en borger.

Selskaber med kommunal deltagelse kan således hverken stilles bedre eller dårligere på grund af kommunens deltagelse, fx i forbindelse med fastlæggelse af kommune- eller lokalplaner, klimaplaner eller byggetilladelser.

Selskaber med kommunal deltagelse er ikke en del af kommunen, men en selvstændig juridisk enhed (en "juridisk person").

Kommunen kan købe ydelser fra selskabet, hvis det sker på markedsvilkår og under overholdelse af de fornødne udbudsregler. Bestyrelsesmedlemmer fra det pågældende selskab kan i givet fald være inhabile ved Borgerrepræsentationens behandling af sagen, men ikke når sagen behandles i selskabets bestyrelse.

Derudover kan kommunen – hvis den er forpligtet til at udføre en opgave – ikke afskære borgere og virksomheder fra at klage til kommunen over udførelsen, selvom opgaven er henlagt til et selskab.

2. Kontakt til kommunen

Forvaltningerne

Et bestyrelsesmedlems primære indgang til kommunen er via kontaktpersonen i den forvaltning, der har ansvaret for at understøtte bestyrelsesmedlemmet. Borgerrepræsentationens Sekretariat kan kontaktes på mail: brsek@kk.dk, hvis der er tvivl om, hvem der er kontaktperson.

Borgerrepræsentationens Sekretariat (Økonomiforvaltningen)

Borgerrepræsentationens Sekretariat varetager opgaven med at sikre kommunens oversigt over bestyrelsesposter, som Københavns Kommune udpeger til (hvervsdatabasen) samt sikrer rokering af udpegede medlemmer (ind- og udtræden).

Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi (Økonomiforvaltningen)

Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi har ansvaret for de større selskaber (varetagelse af kommunens ejerinteresser og understøttelse af de udpegede bestyrelsesmedlemmer) samt ansvaret for Københavns Kommunes ejerskabsstrategi for de større selskaber.

3. Undervisning

Det er vigtigt, at de udpegede bestyrelsesmedlemmer er klædt godt på til at varetage bestyrelsesarbejdet og kender deres roller og ansvar i selskaberne, herunder kommunens politik for aktivt ejerskab.

Efter hvert kommunalvalg arrangerer Borgerrepræsentationens Sekretariat derfor i samarbejde med Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi undervisning for alle bestyrelses- medlemmer, der er udpeget af Københavns Kommune. Der bliver blandt andet undervist i bestyrelsens rolle og ansvar. Herudover arrangerer flere bestyrelser et undervisningsforløb for den samlede bestyrelse eller enkeltpersoner, hvis der er behov for det.

Endelig afholder KL kurser for bestyrelsesmedlemmer i forsyningsselskaber, trafikselskaber, beredskaber og havne. Det sker sædvanligvis i første år af den kommunale valgperiode.

4. Introduktion til bestyrelsesarbejdet

Kommunens forvaltninger har ansvaret for, at nye bestyrelsesmedlemmer introduceres til bestyrelsesarbejdet i de respektive selskaber, herunder at bestyrelsesmedlemmerne informeres om kommunens politik for aktivt ejerskab og aktuelle sager i/med selskabet.

Til brug for introduktionen udarbejder forvaltningen – så vidt muligt i samarbejde med selskabet – en kortfattet beskrivelse af arbejdet i bestyrelsen, herunder arbejdsopgaver, for- ventet tidsforbrug og politisk vedtagne forventninger til kommunens udpegede medlem.

På baggrund af materialet holdes der et møde med Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer.

5. Bestyrelsesbetjening

På baggrund af lovgivningen, vedtægter og bestyrelsesbeslutninger, afgøres det, i hvilket omfang bestyrelsesmedlemmerne kan dele oplysninger om selskabets forhold med den part, der har udpeget vedkommende.

Hvis et bestyrelsesmedlem kan dele oplysninger med kommunen, kan kommunen yde bistand i forbindelse med forberedelse af bestyrelsesmøderne eller hvis bestyrelsesmedlemmerne har spørgsmål, fx af økonomisk eller juridisk karakter.

Bistanden til Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer er vedtaget af Borgerrepræsentationen i forbindelse med kommunens politik for aktivt ejerskab:

"Forvaltningerne skal udarbejde kommenterede bestyrelsesdagsordener til de af Københavns Kommune udpegede bestyrelsesmedlemmer i alle større selskaber."

De større selskaber er:

A. HOFOR koncernen
B. Udviklingsselskabet By & Havn I/S
C. Metroselskabet I/S
D. Trafikselskabet Movia
E. Hovedstadens Beredskab I/S
F. Arena CPHX P/S
G. I/S Amager Ressourcecenter (ARC)
H. I/S Vestforbrænding
I. Centralkommunernes Transmissionsselskab I/S (CTR)

Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi er ansvarlig for bestyrelsesbetjeningen i selskaberne under Økonomiforvaltningen, jf. A-F ovenfor. Desuden bidrager Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi til bestyrelses- betjeningen indenfor strategi, økonomi og jura i de tre selskaber, som ligger under Teknik- og Miljøforvaltningen, jf. G-I ovenfor.

Kontaktpersonen i forvaltningen modtager derfor kopi af bestyrelsesmaterialet til Københavns Kommunes bestyrelsesmedlemmer.

Af hensyn til det pågældende selskabs kommercielle og strategiske råderum, skal materialet behandles fortroligt og adskilt fra forvaltningens sagsmateriale.

Sagsbehandleren gennemgår og analyserer materialet med henblik på at udarbejde et forberedelsesnotat, dvs. en kommenteret dagsorden, hvor de enkelte punkter på dagsordenen bliver resumeret og kommenteret, herunder forslag til bemærkninger og spørgsmål, som bestyrelsesmedlemmerne kan stille på bestyrelsesmødet. Desuden er der i forberedelsesnotatet links til Københavns Kommunes relevante politikker og retningslinjer for det pågældende selskab.

Forberedelsesnotatet afsendes til bestyrelsesmedlemmerne senest to dage før bestyrelsesmødet. I forbindelse med forberedelsen kan bestyrelsesmedlemmerne altid kontakte sagsbehandleren.

Forvaltningernes bistand til bestyrelsesmedlemmerne fritager ikke medlemmerne for et eventuelt erstatningsansvar, hvis medlemmet har handlet ansvarspådragende, og selskabet har lidt et tab.

DEL 2: KOMMUNALT UDPEGET BESTYRELSES-MEDLEM

1. Udpegning
2. Interessevaretagelse
3. Generelle krav til deltagelse, forberedelse og adfærd i bestyrelsesarbejdet

1. Udpegning

Borgerrepræsentationens valg af medlemmer til bestyrelser mv. er reguleret i kommunestyrelseslovens § 17, hvorefter Borgerrepræsentationen udpeger medlemmer til bestyrelser mv. i forbindelse med konstitueringen og med virkning for valgperioden.

Københavns Kommunes mange bestyrelseshverv varetages af en bred vifte af personer med forskellig baggrund og kvalifikationer: Folkevalgte politikere, medlemmer af politi- ske organisationer, embedsmænd og eksterne repræsentanter, der har en særlig viden eller interesse i forhold til varetagelsen af bestyrelsesarbejdet i det pågældende selskab. Herudover er det for mange af selskaberne fastsat ved lov, hvordan bestyrelserne mv. skal sammensættes.

Hvis love og vedtægter mv. overholdes, er der ikke noget, der hindrer Borgerrepræsentationen i at tilslutte sig mere generelle eller specifikke retningslinjer for valg af kommunens bestyrelsesrepræsentanter.

Borgerrepræsentationen har besluttet, at forvaltningerne skal udarbejde en kortfattet beskrivelse af arbejdet i de respektive selskaber, hvori der redegøres for arbejdsopgaverne, forventet tidsforbrug i forbindelse med bestyrelsesarbejdet og de politisk vedtagne forventninger til den/de kommunale repræsentanter. Dette skal sikre kommunen en repræsentation, som er godt forberedt i forhold til det pågældende selskab.

2. Interessevaretagelse

Som kommunalt udpeget bestyrelsesmedlem for Københavns Kommune kan man hverken varetage egne eller partiets interesser.

I stedet bør man have fokus på følgende dimensioner:

Forretningsmæssig
Som bestyrelsesmedlem har man pligt til at forholde sig til de økonomiske og forretningsmæssige forhold, der er relevante for det pågældende selskab.

Juridisk
Endvidere har man som bestyrelsesmedlem pligt til at have indblik i de juridiske rammer, der gælder for det pågældende selskab.

Først og fremmest skal man være fortrolig med – og overholde – de vedtægter, der gælder for selskabet, der kan sammenlignes med "grundloven" for selskabet. Herudover kan der f.eks. være selskabsret, kommunalret eller speciallovgivning for selskabet eller de aktiviteter, som selskabet udfører, som man skal kende.

3. Generelle krav til deltagelse,forberedelse og adfærd i bestyrelsesarbejdet

Det er tidskrævende at deltage i bestyrelsesarbejde.

For at bestyrelserne mv. kan fungere så effektivt som muligt, bør man som medlem overholde følgende:

- Deltage i møderne – hvis der ikke er tilstrækkeligt fremmøde risikerer man, at der ikke kan træffes beslutninger. Bevidst fravær fritager ikke det fraværende medlem for ansvar. Omvendt medfører fravær som følge af lovligt forfald, at den pågældende som udgangspunkt ikke er ansvarlig for beslutninger truffet på bestyrelsesmødet
- Være velforberedt – så bliver man også taget alvorligt. Ellers risikerer man, at der ikke træffes velkvalificerede beslutninger for selskabet, og at det enkelte medlem i værste fald ifalder ansvar
- Kun varetage saglige interesser – det er ikke usagligt at tillægge politiske holdninger vægt, at lægge særlig vægt på medarbejderforhold mv., blot det ikke er i modstrid med selskabets interesse
- Være lyttende, nysgerrig, konstruktiv, spørgende og ytre sig – også selvom man er uenig med resten af bestyrelsen mv. Passivitet fritager ikke for ansvar
- Samarbejde med fokus på strategi og ikke enkeltsager
- Ikke deltage i tilfælde af inhabilitet – hvis man er i tvivl, bør man undlade at deltage. Ellers risikerer man, at bestyrelsens beslutninger kan være ugyldige
- Særligt som formand: Sørge for mødeafholdelse og for, at relevant materiale udsendes rettidigt til brug for ordentlig behandling på bestyrelsesmøderne. Som udgangspunkt forestå alle interne og eksterne meddelelser

DEL 3: BESTYRELSES-MEDLEM I DE FORSKELLIGE SELSKABSTYPER

Som nævnt i del 1 deltager Københavns Kommune i mange forskellige selskaber.

De juridiske regler for bestyrelsesarbejde i disse meget forskellige organisationer er ikke ens.

Det er kommunens indflydelse eller mulighedfor at få indflydelse heller ikke, idet den afhænger af både organiseringsform og kommunens eventuelle ejerandel.

I det følgende beskrives reglerne for bestyrelsesarbejde i:

1. Kapitalselskaber
2. Interessentskaber
3. Fonde
4. Foreninger

1. Kapitalselskaber (A/S og P/S)

Denne del af bestyrelseshåndbogen er målrettet bestyrelsesmedlemmer i kapitalselskaber, hvor Københavns Kommune er (med)ejer.

Fremstillingen er opdelt i følgende:

- Generelt om kapitalselskaber
- Rollen som bestyrelsesmedlem
- Kapitalselskaber med kommunal deltagelse
- FAQ

Generelt om kapitalselskaber

Den retlige ramme for kapitalselskaber

Kapitalselskaber er en fællesbetegnelse for selskaber, som er reguleret i selskabsloven, dvs. aktieselskaber (A/S), partnerselskaber (P/S), anpartsselskaber (ApS) og iværksætterselskaber (IVS). Kapitalselskaber er kendetegnet ved, at ejerne (aktionærerne) ikke hæfter personligt for kapitalselskabets forpligtelser, men alene hæfter med deres ejerandel(kapitalindskud).

Her fokuseres alene på kapitalselskabsformerne A/S og P/S som de to former, der har (størst) relevans i relation til kommunen. I det følgende refererer betegnelsen kapitalselskaber eller blot selskaber derfor til aktieselskaber og partnerselskaber, som i al væsentlighed er reguleret af de samme regler.

Et A/S og et P/S har en eller flere aktionærer (kapitalejere), men i et P/S skal der desuden være en komplementar, som hæfter for selskabets forpligtelser. Komplementaren kan dog være et (til lejligheden oprettet) kapitalselskab, så hverken kommunen, eventuel medaktionær eller en fysisk person skal påtage sig hæftelsen.

Selskabsloven sætter rammen for et selskabs organisering og tilgodeser to overordne- de hensyn: Beskyttelse af selskabets kreditorer og regulering af aktionærernes indbyrdes forhold.

Et selskab skal have en bestyrelse med mindst 3 medlemmer og en direktion med ansvar for den daglige ledelse af selskabet.

Selskabslovens regler suppleres af:

- Selskabets vedtægter, som udover selskabets formål vil kunne indeholde nærmere retningslinjer for selskabet og selskabets bestyrelse
- Bestyrelsens forretningsorden, som bestyrelsen (indenfor rammerne af vedtægterne) skal vedtage for sit virke, f.eks. om mødefrekvens, tilrettelæggelse af møder og eventuel fordeling af ansvarsområder
- Endelig har aktionærerne i et selskab som oftest indgået en ejeraftale om deres indbyrdes rettigheder og forpligtelser, fx om sammensætning af bestyrelsen, samarbejde/konfliktløsning, udtræden og eventuel forkøbsret til aktier. En ejeraftale er ikke bindende for selskabet.

Selskabets ledelse

Ledelsen af et selskab kan helt overordnet fremstilles således:

- Vedtægterne, herunder især formålsbestemmelsen, fastlægger sammen med lovgivningen rammerne for selskabets virksomhed. Vedtægterne kan ændres af generalforsamlingen i overensstemmelse med eventuelle særlige krav om f.eks. kvalificeret flertal
- Generalforsamlingen er det organ, hvor aktionærerne formelt kan udøve deres mulighed for indflydelse på selskabet. På den årlige generalforsamling godkendes årsrapport, behandles forslag fra aktionærer og bestyrelse, vælges bestyrelse og godkendes eventuelle beslutninger, som i henhold til vedtægterne kræves godkendt på generalforsamling. Der er desuden mulighed for at indkalde til ekstraordinær generalforsamling, hvis der vurderes behov herfor. Borgerrepræsentationen træffer beslutning om, hvem der skal bemyndiges til at repræsentere kommunen på generalforsamlingen eller til at underskrive referatet af en generalforsamling, som afholdes uden fysisk fremmøde
- Bestyrelsen har ansvaret for selskabets overordnede og strategiske ledelse og for at sikre en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed. Bestyrelsen ansætter en direktion til at forestå dendaglige drift
- Direktionen har under bestyrelsens tilsyn ansvaret for selskabets daglige drift.

Kompetencefordeling mellem bestyrelse og generalforsamling (ejerne)
Bestyrelsen har som udgangspunkt kompetence til at træffe alle større beslutninger somled i selskabets drift f.eks.:

- Vedtagelse af strategi for selskabet
- Indgåelse af kontrakter
- Erhvervelse af fast ejendom, IT- systemer, større anlægsaktiver ellerandre større investeringer
- Optagelse af lån
- Ansættelse og afskedigelse af direktion
- Beslutninger om løn- og ansættelsesvilkår for medarbejdere.

Bestyrelsens kompetence kan dog være begrænset af, at der i selskabets vedtægter er krav om generalforsamlingens godkendelse af visse væsentlige beslutninger.

Beslutninger, som vedrører den selskabsretlige organisation, skal derimod træffes af generalforsamlingen, f.eks.:

- Vedtægtsændringer
- Valg og afsættelse af bestyrelse
- Valg og afsættelse af revisor
- Godkendelse af bestyrelseshonorar
- Godkendelse af selskabets årsrapport
- Godkendelse af bestyrelsens forslag om udbetaling af udbytte.

I selskaber med kommunalt ejerskab er det normalt bestemt i vedtægterne, at beslutninger, der kan påvirke kommunens låneramme eller bloktilskud, skal træffes på generalforsamling.

Hverken vedtægter og/eller generalforsamlingen må dog fratage bestyrelsen beslutningskompetencer i forhold til selskabets overordnede og strategiske ledelse i et omfang, så ledelsen i realiteten ikke varetages af bestyrelsen. Dette vil ikke være i overensstemmelse med principperne i selskabsloven, herunder muligheden for at drage bestyrelsen tilansvar for beslutninger i selskabet.

Sammensætning af bestyrelsen
I selskaber med kommunalt medejerskab er bestyrelsens sammensætning sædvanligvis aftalt i en ejeraftale mellem aktionærerne.

Borgerrepræsentationen vælger de kommunale repræsentanter til en selskabsbestyrelse for den kommunale valgperiode eller – ved valg i løbet af valgperioden – indtil udløb heraf. De kommunale repræsentanter vælges (og genvælges) herefter til bestyrelsen på selskabets generalforsamling i overensstemmelse med vedtægterne og den heri angivne valgperiode. De kommunale bestyrelsesrepræsentanter indtræder derfor (først) i selskabets bestyrelse efter valg af bestyrelse på generalforsamlingen, hvilket tilsvarende gælder i forhold til deres evt. udtræden ved udløbet af den kommunale valgperiode.

I selskaber med mindst 35 fuldtidsmedarbejdere kan der efter omstændighederne være ret til valg af medarbejderrepræsentanter og/eller koncernrepræsentanter i bestyrelsen. På forsyningsområdet er der desuden typisk regler om forbrugerrepræsentation, som skal opfyldes. Flertallet af selskabets bestyrelsesmedlemmer skal dog være valgt af generalforsamlingen.

Bestyrelsens opgaver og ansvar
Bestyrelsen har ansvaret for den overordnedeog strategiske ledelse, for forsvarlig organisering af selskabet og for at ansætte en direktion med ansvar for den daglige drift.

Varetagelse af den overordnede ledelse inde bærer, at bestyrelsen skal påse, at :

- Bogføring og regnskabsaflæggelse foregår tilfredsstillende
- Procedurer for risikostyring og intern kontrol er etableret
- Bestyrelsen løbende modtager rapportering om selskabets finansielle forhold
- Direktionen udfører sit hverv på behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
- Selskabet har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab) – bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere selskabets økonomiske situation og sikre et forsvarligt kapitalberedskab.

Bestyrelsens ansvar for den strategiske ledelse af selskabet omfatter fastlæggelse af langsigtede mål og politikker, herunder f.eks. beslutninger om opstart/lukning af forretningsområder, køb/salg af selskaber eller virksomheder samt større investeringer.

Bestyrelsen har desuden pligt til at vedtage en forretningsorden om tilrettelæggelse og gennemførelse af bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsesformandens rolle
Bestyrelsen vælger selv sin formand, medmindre andet fremgår af vedtægterne, f.eks. at formanden vælges på generalforsamlingen.

Formandens vigtigste formelle opgave er at indkalde til bestyrelsesmøder, men formanden vil sædvanligvis i medfør af bestyrelsens forretningsorden have yderligere opgaver som f.eks. at lede bestyrelsesmøderne og sørge for, at der føres mødeprotokol.

Også den løbende kommunikation med direktionen og med revisor varetages normalt af formanden, som desuden oftest tager sig af at introducere nye bestyrelsesmedlemmer til arbejdet i bestyrelsen. Endvidere vil det som regel være bestyrelsesformanden, der – inden for rammerne af tavshedspligten, jf. afsnit herom – udtaler sig til offentligheden på vegne af selskabet, og som koordinerer dialogen med selskabets ejere.

Afholdelse af bestyrelsesmøder
Ifølge selskabsloven skal aktieselskabets bestyrelse mødes, "når dette er nødvendigt". Alle bestyrelsesmedlemmer samt direktion og revisor kan kræve, at formanden indkalder til bestyrelsesmøde, når de finder det påkrævet. I de fleste selskaber vil der være behov for mindst fire årlige bestyrelsesmøder.

Der vil som oftest i selskabets bestyrelse være udarbejdet et årshjul, dvs. en drejebog over faste punkter på de forskellige bestyrelses- møder i løbet af året. Årshjulet skal udarbejdes med fokus på områder, som måtte være særlig relevante for det pågældende selskab, herunder vedtægter og eventuel speciallovgivning.

I sin forretningsorden vedtager bestyrelsen tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet, herunder udarbejdelse af materiale til bestyrelsesmøder. Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesmøderne er normalt formandens ansvar i dialog med direktionen, som typisk bistår med den praktiske håndtering.

Bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af dens medlemmer er til stede, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Alle medlemmer skal dog have haft lejlighed til at deltage i sagens behandling, hvilket vil sige, at der ikke kan træffes beslutninger under orienteringspunkter og punktet "Eventuelt".

Beslutninger træffes af bestyrelsen med almindeligt flertal, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Det kan f.eks. i vedtægterne være bestemt, at formandens stemme er afgørende ved stemmelighed.

Bestyrelsen skal føre protokol over sine 'forhandlinger'. Hermed menes, at protokollen (referatet) bør afspejle hovedpunkterne i diskussionen af væsentlige emner. Bestyrelses- medlemmerne har interesse i en relativ grundig gengivelse af drøftelserne vedr. væsentlige emner. Protokollen vil således ofte være et centralt dokument, hvis det senere skal vurderes, om bestyrelsens handlinger eller undladelser eventuelt kan give anledning til ansvar.

Alle tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer skal underskrive bestyrelsesprotokollen. Det er almindelig praksis, at fraværende medlemmer på det næstkommende bestyrelsesmøde ved deres underskrift bekræfter at have læst protokollen og derfor forudsættes at have gjort dette.

Et tilstedeværende medlem, som ikke er enig i en bestyrelsesbeslutning, har i medfør af selskabsloven ret til at få sin mening indført i bestyrelsesprotokollen.

Direktionens opgaver og ansvar
Direktionen består af et eller flere medlemmer, som ansættes og afskediges af bestyrelsen.

Direktionen har ansvaret for selskabets daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet, evt. i en såkaldt direktionsinstruks. Direktionen kan ikke træffe beslutninger, som efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, idet det er bestyrelsens ansvar at træffe disse.

Ifølge selskabsloven har direktionen endvidere ansvar for at:

- Sikre, at selskabets bogføring sker i henhold til lovgivningens regler (herunder bogføringsloven)
- Sikre, at selskabets formueforvaltning sker på betryggende måde
- Til enhver tid vurdere selskabets økonomiske situation og sikre, at selskabet har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab).

Som det fremgår, overlapper direktionens opgaver på flere områder bestyrelsesopgaverne. Det gælder blandt andet med hensyn til løbende at vurdere selskabets økonomiske situation (og sikre forsvarligt kapitalberedskab).

Rollefordelingen vil i praksis være således, at direktionen i sit daglige arbejde har pligt tilat være opmærksom på nye risikomomenter, som kræver bestyrelsens stillingtagen. Direktionen har som udgangspunkt opfyldt sine forpligtelser, hvis den rettidigt og tilstrækkelig grundigt informerer bestyrelsen om et relevant forhold.

Herefter vil det være bestyrelsens ansvar at træffe beslutning om, hvordan det pågældende forhold skal håndteres.

Tegningsret
Tegningsret er en bemyndigelse til at foretage dispositioner, herunder at indgå aftaler, med bindende virkning for selskabet.

Retten til at tegne selskabet vil almindeligvis være angivet i vedtægterne, og retten vil ofte tilkomme flere bestyrelsesmedlemmer og/eller medlemmer af direktionen i forening.

Herudover er selskabets direktion – og efter omstændighederne andre ledende medarbejdere – i kraft af deres stilling i selskabet bemyndiget til at træffe visse beslutninger som led i den daglige drift med bindende virkning for selskabet. Udøvelsen af en sådan stillingsfuldmagt kan være præciseret i direktionsinstruksen.

Revisors rolle og opgaver
Revisor vælges på selskabets generalforsamling.

Revisors vigtigste opgave er at revidere selskabets årsregnskab som en del af aflæggelsen af årsrapport. Revisionen sker på basis af faste lovregler, først og fremmest årsregnskabsloven.

Der er ikke længere krav om, at der som ledi revisionen skal føres revisionsprotokol, men hvis revisor fører en revisionsprotokol, skal denne underskrives af bestyrelsen. En revisionsprotokol fungerer således som revisors kommunikationsredskab til bestyrelsen om væsentlige forhold i forbindelse med revisionen.

I forbindelse med afgivelse af revisionspåtegning på selskabets regnskaber indtager revisoren rollen som "offentlighedens tillidsrepræsentant". Heri ligger, at revisor varet ger offentlige myndigheders, kreditorers og den øvrige omverdens interesse ved at føre kontrol med, at regnskabet er aflagt i overensstemmelse med lovkrav, og at det revideres i overensstemmelse med god revisionsskik. Medlemmer af bestyrelse og direktion har derfor pligt til på revisors opfordring at give oplysninger, "som må anses af betydning for bedømmelsen af selskabet".

Selskabets årsrapport består af årsregnskab (og evt. koncernregnskab), ledelsesberetning, ledelsespåtegning og revisionspåtegning. Bestyrelsen har ansvaret for udarbejdelsen af årsregnskab, ledelsesberetning og ledelsespåtegning, der giver et retvisende billede af selskabets (økonomiske) forhold. Bestyrelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som bestyrelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne måtte skyldes svig eller fejl.

Udkast til årsregnskab mv. vil normalt blive koordineret af revisor i samarbejde med direktionen. Udkast til årsregnskab, ledelsesberetning og ledelsespåtegning vil herefter blive behandlet på et bestyrelsesmøde. Revisor vil typisk være til stede og samtidig gennemgå eventuel revisionsprotokol. Ethvert bestyrelsesmedlem kan stille krav om revisors deltagelse på dette møde.

Bestyrelsen godkender de respektive udkast med eventuelle korrektioner ved, at den samlede bestyrelse – sammen med direktionen – underskriver ledelsespåtegningen på årsregnskabet. Den samlede bestyrelse un-

derskriver samtidig eventuel revisionsprotokol. Revisor afslutter sit arbejde med årsrapporten ved at underskrive sin revisionspåtegning.

Årsrapporten skal godkendes af selskabets generalforsamling. Både aktionærer og bestyrelsesmedlemmer kan stille krav om, at revisor deltager på generalforsamlingen og besvarer spørgsmål om årsrapporten.

Revisor har pligt til at gøre generalforsamlingen opmærksom på eventuelle konstaterede mangler i selskabets overholdelse af pligten til at oprette forretningsorden, føre bøger, fortegnelser og protokoller, herunder underskrive eventuel revisionsprotokol. Afhængig af manglernes karakter sker dette enten gennem revisionspåtegningen i årsrapporten eller i en særskilt erklæring til generalforsamlingen. Generalforsamlingen kan vedtage at opstille krav vedrørende revisionen, herunder vedrørende undersøgelse af et bestemt forhold, men kan ikke kræve, at revisor indskrænker omfanget af de undersøgelser, der skal finde sted i forbindelse med revisionen.

Det forekommer i øvrigt ofte, at revisor udover de lovpligtige revisionsydelser bistår et selskab med økonomisk samt skatte- og regn-skabsmæssig rådgivning. Inden revisor antages til sådanne rådgivningsopgaver, skal revisor vurdere, om dette er foreneligt med krav til fortsat uafhængighed, mens bestyrelsen skal være bevidst om, at revisor her indtager en anden rolle end som "offentlighedens tillidsrepræsentant".

Offentlighed mv.
Hvis et selskab har mindst 75 % offentligt ejerskab og ikke konkret er undtaget herfra, er selskabet omfattet af offentlighedsloven (og lov om aktindsigt i miljøoplysninger). Derudover kan selskaber med en mindre offentlig ejerandel være omfattet af offentlighedsloven i henhold til særlige bestemmelser.

Det kan desuden konkret i selskabets vedtægter være bestemt, at offentligheden skal have adgang til aktindsigt efter principperne i offentlighedsloven.

Et selskab vil ofte have oprettet en hjemmeside, hvor forhold vedr. selskabet, som har offentlighedens interesse, kan offentliggøres.

Folketingets Ombudsmand har ikke kompetence i forhold til kapitalselskaber.

Rollen som bestyrelsesmedlem
Pligter som bestyrelsesmedlem
Alle bestyrelsesmedlemmer i kapitalselskaber har pligt til at arbejde for, at bestyrelsen kollektivt overholder sine forpligtelser.

Bestyrelsens medlemmer er ligestillede i relation til deres forpligtelser i forbindelse med bestyrelseshvervet. Det gælder også medarbejder- og koncernrepræsentanter samt forbrugervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen kan dog i sin forretningsorden el ler i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer. Dette vil have betydning ved vurdering af et evt. ansvar i relation til varetagelse afopgaven, men vil ikke automatisk fritage den øvrige bestyrelse fra ansvar.

Formanden – og en eventuel næstformand – har yderligere forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsesformandens rolle og selskabets forretningsorden.

Som bestyrelsesmedlem bør man omhyggeligt gennemgå følgende dokumenter vedr. selskabet:

- Vedtægter
- Bestyrelsens forretningsorden
- Seneste årsrapporter eller reviderede regnskaber
- Bestyrelsens forhandlingsprotokol (som minimum for året før indtræden)
- Eventuel revisionsprotokol
- Eventuel ejeraftale

Herudover bør bestyrelsens medlemmer gøre sig grundigt bekendt med forhold, der knytter sig til organisationens drift, herunder løben- de driftsregnskaber og budgetter, væsentlige kontrakter med tredjeparter og tilsynsmyndigheder, samt det gældende lovgrundlag, organisationens virksomhed er underlagt.

I forbindelse med indtræden i bestyrelsen bør bestyrelsesmedlemmer være særligt opmærksomme på:

- Forhold, som af revisor er angivet i en eventuel revisionsprotokol
- Eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger, som fremgår af (udkast til) revisionspåtegning på årsregnskabet.

Sådanne oplysninger kan således indikere risiko for, at bestyrelsen kan ifalde bestyrelsesansvar, jf. nedenfor om ansvar som bestyrelsesmedlem.

Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag

Alle medlemmer af bestyrelsen, herunder medarbejdervalgte og forbrugerrepræsentanter, er ligestillede i forhold til rettigheder som bestyrelsesmedlemmer.

Ligestillingen gælder som udgangspunkti relation til taleret, stemmeafgivelse, tegningsret og honorar, men kan og vil dog ofte være fraveget. For eksempel kan det i vedtægterne være bestemt, at formandens stemme skal være udslagsgivende ved stemmelighed, eller at formanden (og evt. næstformanden) har en særlig og større ret til at tegne selskabet end de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Alle bestyrelsesmedlemmer har krav på samme vederlag, men det sædvanlige er, at formanden (og en eventuel næstformand) modtager et forhøjet vederlag som følge af de hertil knyttede særlige forpligtelser. Har bestyrelsen i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegeret et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer, som medfører en væsentligt øget arbejdsindsats for de pågældende, kan der træffes beslutning om øget vederlag til de pågældende. Differentierede vederlag er således lovlige, når de blot er sagligt begrundede.

Generalforsamlingen skal godkende bestyrelsens indstilling om bestyrelsesvederlag, evt. gennem godkendelse af årsrapporten på den ordinære generalforsamling.

Ifølge selskabsloven må bestyrelsens (og direktionens vederlag) ikke overstige "hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, samt hvad der må anses for forsvarligt" efter selskabets forhold.

I øvrigt bemærkes, at det selskabsretlige udgangspunkt er, at alene "aktive" medlemmer af bestyrelsen modtager vederlag, dvs. at et bestyrelsesmedlem f.eks. ikke modtager vederlag i en eventuel orlovsperiode.

Interessevaretagelse i bestyrelsen

En bestyrelse i et kapitalselskab skal varetage selskabets interesser.

Selskabet er en selvstændig juridisk enhed (en "juridisk person"), og bestyrelsen er først og fremmest sat i verden for at vare- tage denne selvstændige juridiske enheds interesser. Pligten hertil kan betegnes som den selskabsretlige loyalitetspligt og udelukker, at bestyrelsen og det enkelte bestyrelsesmedlem må varetage egne interesser (økonomiske, politiske eller lignende).

I praksis kan det dog være svært at vurdere, hvad selskabets interesse er i en given situation, men det vil derfor netop være en af bestyrelsens kerneopgaver at vurdere dette.

Selskabets aktionærer må antages at have en forventning om, at bestyrelsen driver selskabet ud fra en hensyntagen til deres interesser, men selskabets interesser er ikke altid sammenfaldende med aktionærernes. Selskabslovens regler er således et udtryk for afvejning af potentielt modstridende interesser, i særdeleshed mellem aktionærer og kreditorer.

I de særlige tilfælde, hvor Københavns Kommune er eneaktionær i et selskab, må det som udgangspunkt forudsættes, at selskabets interesser fastlægges af Borgerrepræsentationen, som udøver sit ejerskab gennem generalfor- samlingen. Men også i sådanne tilfælde skal der tages hensyn til kreditorer, som kan lide tab i den konkrete sammenhæng.

Inhabilitet
Ifølge selskabsloven er et bestyrelsesmedlem inhabilt ved:

- Behandling af spørgsmål om aftaler mellem bestyrelsesmedlemmet og selskabet
- Selskabets søgsmål mod bestyrelses-

medlemmet
- Behandling af spørgsmål om aftaler mellem selskabet og tredjeparter eller selskabets søgsmål mod tredjeparter, hvis bestyrelsesmedlemmet har en væsentlig interesse i sagen, som kan være i konflikt med selskabets interesse.

Denne afgrænsning betyder, at inhabilitet kun kommer på tale, når en sag handler om aftaler eller søgsmål, dvs. rets- og voldgiftssager. For eksempel er et bestyrelsesmedlem ikke inhabilt ved drøftelsen af, om vedkommendeskal vælges til bestyrelsesposter, eller ved drøftelse af spørgsmål, som kommunen har en mere generel interesse i.

Et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er heller ikke inhabilt ved generelle drøftelser af selskabets ansættelsesvilkår, men vil være det, hvis sagen handler om den pågældendes egen kontrakt eller en kollektiv arbejdskonflikt, som den pågældende er en del af.

Som bestyrelsesmedlem har man pligt til at vurdere og gøre opmærksom på, at man kan være inhabil i en konkret sag og derfor ikke skal deltage i behandlingen af sagen og eventuel afstemning. Det pågældende medlem kan derimod deltage i bestyrelsens drøftelse af, om der foreligger inhabilitet. Hvis der ikke kan opnås enighed herom, bør sagen løses ved, at den pågældende undlader at deltage i behandlingen af det foreliggende spørgsmål, eller – i særlige tilfælde – ved at indhente ekstern rådgivning.

Hvis flere medlemmer er inhabile i en sag, må det afklares, om den resterende del af bestyrelsen er beslutningsdygtig i henhold til selskabsloven og vedtægterne. Hvis det ikke er tilfældet, må sagen forelægges generalforsamlingen.

Som bestyrelsesmedlem i et kommunalt ejet selskab vil man i visse tilfælde kunne være inhabil, når Borgerrepræsentationen eller et kommunalt udvalg skal behandle en sag, som selskabet har en særlig interesse i. Vurderingen heraf foretages af Borgerrepræsentationens Sekretariat på baggrund af forvaltningsloven og kommunal tilsynspraksis.

Tavshedspligt
Selskabsloven indeholder et forbud mod, at bestyrelsesmedlemmer uberettiget videregiver oplysninger, de har fået kendskab til som led i varetagelsen af deres hverv i selskabet.

Det selskabsretlige udgangspunkt er således, at bestyrelsen ikke uden videre kan dele oplysninger med eksterne parter – og altså heller ikke med en kommunal aktionær/ejer. Bestyrelsen kan – f.eks. i sin forretningsorden – vedtage retningslinjer for, hvordan bestyrelsen skal informere offentligheden om forhold i selskabet og kommunikere med eksterne parter, herunder aktionærernes organisationer.

I selskaber, hvor en kommune er eneaktionær, er der ret vide muligheder for at vedtage retningslinjer for bestyrelsens kommunikation med kommunens sekretariat. I selskaber med flere aktionærer bør retningslinjerne vedtages med enstemmighed og udformes, så alle aktionærer ligestilles i forhold til muligheden for at modtage informationer.

Det kommunale sekretariat skal være opmærksom på sin tavshedspligt om selskabets forhold, herunder at information håndteres i overensstemmelse med lovkrav og på betryggende vis under konkret hensyntagen til, hvor følsomme de pågældende op- lysninger er. For nærmere oplysning om den bestyrelsesbetjening, som forvaltningerne yder til kommunale bestyrelsesrepræsentanter, henvises til del 1 om Aktivt Ejerskab.

Det bemærkes, at medarbejder- og koncernrepræsentanter i visse situationer anerkendes at have ret til at dele oplysninger med faglige organisationer, f.eks. i relation til beslutninger af større betydning for selskabets ansatte.

Derimod vil man ikke have ret til at dele fortrolige oplysninger om selskabets forhold med f.eks. sine partikolleger i Borgerrepræsentationen mv.

Uanset indholdet af retningslinjerne om kommunikation vedrørende selskabets forhold har det enkelte bestyrelsesmedlem altid et personligt ansvar for at sikre, at videregivelse af fortrolige oplysninger ikke skader selskabet.

Overtrædelsen kan føre til erstatningspligt, hvis den fører til økonomiske tab for selskabet. Endvidere kan der idømmes bødestraf. Disse sanktioner vil dog i praksis kun blive relevante i grovere tilfælde.

Instruktionsbeføjelse (bundet mandat)
Borgerrepræsentationen har ikke instruktionsbeføjelse over for medlemmerne af et kapitalselskabs bestyrelse. Borgerrepræsentationen kan med andre ord ikke give en kommunal repræsentant pålæg om, hvordan denne skal stemme i en konkret sag, dvs. et bundet mandat.

Det er således et grundlæggende selskabsretligt princip, at beslutninger skal træffes af de personer, der har det selskabsretlige ansvar herfor. Eller udtrykt på en anden måde: Hvis bestyrelsen efter selskabsloven kan gøres an- svarlig for en beslutning, så skal bestyrelsen også have mandat til at træffe den pågældende beslutning efter bedste evne inden for vedtægternes og lovens rammer.

Der er derfor som udgangspunkt ikke et selskabsretligt ansvar forbundet med, at bestyrelsen træffer en beslutning, som ikke er på linje med retningslinjer fra ejeren/ejerne. Generalforsamlingen (ejerne) har i denne situation kun den mulighed at afsætte bestyrelsen. De af Borgerrepræsentationen valgte bestyrelsesmedlemmer vælges dog for hele funktionsperioden og kan alene udskiftes, hvis der anses at foreligge et sagligt grundlag (forsømmelse).

Selskabsretligt ansvar for bestyrelsen kan dog komme på tale i tilfælde, hvor en konkret sag har været forelagt generalforsamlingen, fx hvis generalforsamlingen har stemt nej til at sælge en ejendom, og bestyrelsen sælger ejendommen alligevel.

Som konsekvens af ovenstående er en kommunal bestyrelsesrepræsentant ikke retligt bundet af Københavns Kommunes politik for aktivt ejerskab eller andre politikker mv. Et ønske fra kommunal side om et kapitalselskabs håndtering af et konkret forhold/område formuleres derfor også almindeligvis som en henstilling til bestyrelsesmedlemmet om at stille forslag herom over for den øvrige bestyrelse i selskabet, jfr. fx nedenfor vedr. repræsentation og gaver mv.

Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring
Bestyrelsen har som selskabets centrale ledelsesorgan hovedansvaret for, at den i selskabsloven angivne ramme om drift og organisation af selskabets virksomhed bliver overholdt. Sker det ikke – og fører den manglende overholdelse af gældende krav til tab for selskabets kreditorer, aktionærer eller selskabet selv – kan bestyrelsesmedlemmerne efter omstændighederne blive holdt personligt erstatningsansvarlige.

I kapitalselskaber med kommunalt (med)ejerskab vil der næppe i praksis være stor risiko for ansvarssager i forbindelse med, at selskabets kreditorer lider tab som følge af selskabets konkurs. Det betyder dog ikke, at bestyrelsen kan have mindre fokus på selskabets økonomiske forhold.

For eksempel kan der tænkes følgende situationer, hvor bestyrelsesansvar kan komme på tale:

- Selskabet lider tab, og det vurderes, at bestyrelsen ikke har reageret behørigt på direktionens underretning om risikomomenter i forhold til selskabets indtjening, kapitalberedskab eller andet
- Selskabet overholder ikke den gældende lovgivning for opkrævning af beløb hos borgere og virksomheder, og der rejses krav mod selskabet som følge af dette. Selskabets aktionær(er) eller en eventuel ny bestyrelse finder, at fejlen kan bebrejdes den tidligere bestyrelse og rejser krav mod de pågældende personer
- Et bestyrelsesmedlem overtræder sin tavshedspligt ved at videregive fortrolige oplysninger om selskabet til en uvedkommende tredjepart. Denne bruger den pågældende oplysning til skade for selskabet, fx. i forbindelse med en kontraktforhandling.

Bestyrelsens erstatningspligt er reguleret i selskabslovens § 361, stk. 1, hvorefter et bestyrelsesmedlem kan blive erstatningsansvarligt over for selskabet, aktionærer eller tredjeparter, hvis den pågældende under udførelsen af sit hverv forsætligt eller uagtsomt har påført disse parter et økonomisk tab.

Ved bedømmelsen af et eventuelt ansvar gælder følgende:

- Ansvarsbedømmelsen sker individuelt i forhold til hvert enkelt medlem af bestyrelsen. Dette udelukker ikke, at den samlede bestyrelse bliver ansvarlig i samme sag
- Det er en forudsætning for ansvar, at den pågældende har handlet på en måde, som kan bebrejdes i den konkrete situation. Der vil ikke kun være tale omansvar for forsætlige handlinger, men også for uagtsomme handlinger eller undladelser
- Den fejl, som er begået af bestyrelsen eller bestyrelsesmedlemmet, skal være den direkte (hoved)årsag til det tab, som kræves erstattet. Det vil sige, at et bestyrelsesmedlem godt kan have begået en klar fejl, men alligevel blive fri for økonomisk ansvar, fordi tabet kunne have været undgået, fx ved rettidig omhu fra den part, der har lidt tabet.

Ved den konkrete bedømmelse af, om et bestyrelsesmedlem er ansvarlig for en bestyrelsesbeslutning, kan det være en relevant faktor, hvis det pågældende bestyrelsesmedlem har anvendt sin ret til at få tilført mødeprotokollen, at vedkommende ikke er enig i beslutningen.

Hvis et bestyrelsesmedlem er uenig i væsentlige beslutninger og frygter, at gennemførelse af den pågældende beslutning kan påføre selskabet, aktionærer eller tredjeparter tab, kan vedkommende kun sikre sig mod ansvar ved at forlade bestyrelsen. Tilsvarende skal fremhæves, at eftersom selskabets årsrapport skal underskrives af den samlede bestyrelse, vil et bestyrelsesmedlem påføre selskabet væsentlig økonomisk skade ved ikke at ville underskrive årsrapporten. Derfor har det pågældende bestyrelsesmedlem kun valget mellem at underskrive årsrapporten – og dermed påtage sig ansvaret herfor sammen med den øvrige bestyrelse – eller at udtræde af bestyrelsen.

Selskabets generalforsamling kan beslutte at meddele bestyrelsen, at den er fritaget for ansvar i forbindelse med bestyrelsesarbejdet i den forgangne periode, hvilket betegnes decharge. Meddelelsen af decharge indebærer, at aktionærernes og selskabets mulighed for senere at rette krav mod bestyrelsen vil være begrænset, medmindre man som aktionær har stemt imod og fået dette ført til referat. Meddelelsen af decharge vil dog ikke fritage bestyrelsen for evt. ansvar for forhold, som er blevet holdt skjult for generalforsamlingen, eller i forhold til selskabets kreditorer.

Bestyrelsen kan beslutte at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Herudover vil et bestyrelsesmedlem, som er valgt af Borgerrepræsentationen, være omfattet af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Bestyrelsesansvarsforsikringen vil (også i selskabets interesse) dække det økonomiske ansvar, som bestyrelsesmedlemmerne måtte blive fundet ansvarlig for, herunder sagsomkostninger.

Forsikringsdækningen vil normalt være begrænset til at dække krav på erstatning, somer en følge af uagtsomme handlinger, dvs. ikke overlagte/bevidste handlinger – og ofte heller ikke groft uagtsomme handlinger.

Overtrædelse af en række af selskabslovens regler kan udløse bødestraf. Ved siden af selskabsloven gælder den almindelige straffelov og eventuelle straffebestemmelser i specielle regelsæt, som måtte gælde for selskabet.

Repræsentation og gaver mv.
Beslutninger vedr. selskabets afholdelse af udgifter til repræsentation, gaver, rejser mv. som led i selskabets drift – og vedtagelse af retningslinjer herfor – henhører under bestyrelsens (og direktionens) ledelses- kompetence.

Bestyrelsen er forpligtet til at varetage selskabets interesser og har ansvaret for selskabets organisering, medarbejdernes overordnede løn- og ansættelsesvilkår og tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen er derfor ansvarlig for at sikre, at selskabet ikke afholder udgifter til repræsentation, gaver, rejser og lignende, der ikke sker som led i varetagelsen af selskabets interesser og/eller ikke kan anses rimelige og økonomisk forsvarlige under hensyn til selskabets forhold. Det gælder udgifter i relation til både bestyrelsen, direktionen, øvrige medarbejdere og forretningsforbindelser mv.

Begrebet "gaver" skal her forstås i bred forstand og dækker således både fysiske gaver

(som f.eks. vin, ure, kunstgenstande) og andre fordele/ begunstigelser af enhver art (som f.eks. særlige rabatter, udgiftsdækning, gældseftergivelse og andre former for pengegaver).

Det skal i øvrigt tilføjes, at sådanne udgifter ikke må knyttes sammen med eller ses som supplement til bestyrelsens vederlæggelse eller selskabets generelle lønpolitik.

Økonomiudvalget i Københavns Kommune har i 2017 henstillet til kommunalt valgte bestyrelsesmedlemmer i bl.a. kapitalselskaber at stille forslag om, "at selskabets bestyrelse vedtager konkrete retningslinjer for repræsentation mv. eller underkaster allerede vedtagne retningslinjer et eftersyn". Forslaget er begrundet i, at de pågældende selskaber har offentlig deltagelse, og at der derfor "bør være klare og økonomisk forsvarlige retningslinjer for selskabets udgifter til rejser, repræsentation, arrangementer mv."

Det har således i hvert enkelt selskab været op til hhv. kommunalt valgte bestyrelsesmedlemmer og bestyrelser at beslutte at handle i forhold til Økonomiudvalgets henstilling, idet der også forud herfor forelå en forpligtelse for bestyrelsen til at sikre forsvarlige retningslinjer på dette område, jf. ovenfor.

Kapitalselskaber med kommunaldeltagelse

- HOFOR koncernen (såvel P/S'er som A/S'er)
- Arena CPHX P/S og Arena CPHX Komplementar A/S

FAQ

Hvem har ansvaret for ledelsen af et kapitalselskab?
Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet og kompetencen til at træffe alle større beslutninger som led i driften af selskabet. Direktionen forestår den dag lige ledelse. I selskabets vedtægter kan der dog være krav om, at visse væsentlige beslutninger skal godkendes af generalforsamlingen (dvs. af ejerne). Hvis generalforsamlingen har truffet beslutning i en sag, skal bestyrelsen følge beslutningen, medmindre generalforsamlingsbeslutningen ikke overholder lov eller vedtægter.

Hvor ofte er der bestyrelsesmøde?
I henhold til selskabsloven skal der afholdes bestyrelsesmøde, "når dette er nødvendigt". Alle medlemmer af bestyrelsen samt direktion og revisor kan anmode formanden om at indkalde. Normalt følges dog en mødeplan, som typisk fastlægges for et år ad gangen. Som oftest vil der være behov for mindst 4 årlige bestyrelsesmøder.

Hvordan er pligter, rettigheder og ansvar fordelt mellem medlemmerne i bestyrelsen?
Som udgangspunkt er medlemmerne ligestillede, men i medfør af vedtægter og/eller forretningsorden vil visse medlemmer, især formanden, indtage en særstilling i relation til både rettigheder, pligter og ansvar.

Hvis interesser skal man varetage som bestyrelsesmedlem?
Som bestyrelsesmedlem i et kapitalselskab skal man varetage selskabets interesser – ikke interesserne hos den aktionær, man er udpeget af. Man kan derfor heller ikke instrueres (pålægges bundet mandat) i en konkret sag. Selskabets interesser fastlægges på generalforsamlingen indenfor de rammer, der følger af lov og vedtægter.

Hvordan er man stillet som bestyrelsesmedlem i tilfælde af en erstatningssag mod bestyrelsen?
Hvis betingelserne for at gøre et tab gældende over for bestyrelsen i øvrigt er til stede, foretages en individuel ansvarsbedømmelse i forhold til bestyrelsesmedlemmerne. Som kommunalt udpeget bestyrelsesmedlem vil man – udover en evt. i bestyrelsen tegnet forsikring – være dækket af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Forsikringen vil normalt ikke dække ansvar som følge af overlagte/bevidste handlinger, men kun i tilfælde af uagtsomhed.

2. Interessentskaber (kommunale fællesskaber mv.)

Denne del af bestyrelseshåndbogen er målrettet bestyrelsesmedlemmer i et interessentskab (I/S), hvori Københavns Kommune er interessent.

Fremstillingen er opdelt i følgende:

- Generelt om interessentskaber
- Rollen som bestyrelsesmedlem
- Interessentskaber med kommunal deltagelse
- FAQ

Generelt om interessentskaber

Den retlige ramme for interessentskaber

Et interessentskab (I/S) defineres som "en virksomhed, hvor alle interessenterne (dvs. ejerne/deltagerne) hæfter personligt, direkte, uden begrænsning og solidarisk for virksomhedens forpligtelser."

Med andre ord er et I/S en virksomhed, hvor økonomiske krav mod virksomheden kan rettes mod hver enkelt interessent, hvis interessentskabet ikke selv kan betale.

Interessentskaber er ikke lovregulerede i samme omfang som f.eks. kapitalselskaber, hvorfor interessentskabets vedtægter og anden aftaleregulering (benævnt 'interessentskabsaftale' eller 'samarbejdsaftale') mellem interessenterne har central betydning.

Der er således i større grad end i kapitalselskaber mulighed for konkret at tilrettelægge interessentskabets ledelsesstruktur og interessenternes indbyrdes rettigheder og forpligtelser. I mangel af konkret aftaleregulering eller ved fortolkningstvivl inddrages uskrevne retsprincipper til fastlæggelse af interessentskabets retlige forhold.

I forhold til kommuner gælder dog, at deltagelse i et interessentskab alene kan ske i kraft af ét af følgende grundlag:

A. Et I/S, som er oprettet og godkendt som et kommunalt fællesskab i henhold til § 60 i den kommunale styrelseslov, f.eks. I/S Amager Ressourcecenter (ARC). Sådanne interessentskaber, hvor kun kommuner kan deltage, er omfattet af kommunestyrelsesloven og de øvrige offentligretlige regler, der gælder for kommunerne. Det betyder, at rammerne for bestyrelsesarbejdet i interessentskabet som udgangspunkt reguleres af den kommunale styrelseslov, men andet kan dog følge af dets vedtægter. Kommunale fællesskaber er selvstændige, offentligretlige organer med selvstændig kompetence til at varetage de op- gaver, som er overført (kompetenceoverdraget) til interessentskabet. Vedtægter, ændring heri og opløsning af et fælleskommunalt I/S skal derfor godkendes af det kommunale tilsyn.
B. Et I/S, som er oprettet ved og reguleret af speciallovgivning, f.eks. Metroselskabet I/S. Rammerne for interessentskabets og bestyrelsens virksomhed vil i disse tilfælde være angivet i den pågældende lov og herudover reguleret af aftaler mv., som i loven er forudsat og hjemlet.
C. Et I/S, som er godkendt i henhold til § 14 i den kommunale lånebekendtgørelse, jf. § 59 i den kommunale styrelseslov. Det kan herved godkendes, at kommunen deltager i et I/S, hvor der deltager andre end kommuner, f.eks. staten eller regioner. Derimod må der ikke deltage private virksomheder, da dette ikke vil være foreneligt med den solidariske hæftelse for I/S'ets forpligtelser. Københavns Kommune deltager pt. ikke i sådanne interessentskaber. Hvis der imidlertid ikke gennem vedtagelse af et aktstykke i Folketingets Finansudvalg var skabt hjemmel hertil, skulle kommunens mulige indtræden som interessent i Grand Départ Copenhagen Denmark I/S (som forestår det danske værtskab for Tour de France starten i 2022) have været godkendt af det kommunale tilsyn i henhold til § 14, jf. ovenfor. De øvrige interessenter i dette I/S er således staten og andre kommuner. Godkendelse indebærer i øvrigt ikke, at interessentskabet omfattes af den kommunale styrelseslov. Det kommunale tilsyn vil dog normalt påse, at vedtægterne videst muligt harmonerer med reglerne i den kommunale styrelseslov, og forbeholde sig ret til at godkende vedtægtsændringer o.l.

Nedenfor anvendes betegnelsen interessentskab eller I/S om interessentskaber med kommunen som deltager/interessent, uanset hvilket af de under A-C anførte grundlag interessentskabet omfattes af. Det vil blive fremhævet, hvor der er væsentlige og rele-

vante forskelle mellem de regler mv., der er gældende herfor.

Det bemærkes, at Trafikselskabet Movia er oprettet i henhold til lov om trafikselskaber, men i loven er anført, at trafikselskaber er omfattet af § 60 i den kommunale styrelseslov. Movia betragtes derfor som et kommunalt fællesskab, jf. A, uanset regional deltagelse.

Interessentskabets ledelse
Ledelsen af et I/S kan fremstilles således:

- Vedtægterne (herunder især formålsbestemmelsen) og den evt. gældende speciallovgivning, fastlægger sammen med lovgivningen i øvrigt de overordnede rammer for interessentskabets virksomhed. Interessenterne kan ændre vedtægter efter de heri gældende krav om kvalificeret flertal eller evt. enstemmighed, idet vedtægtsændringer for kommunale fællesskaber (og for I/Si medfør af § 14 i lånebekendtgørelsen) herefter skal godkendes af det kommunale tilsyn. Ændring af speciallovgivning for et interessentskab henhører under Folketinget (ressortministeren)
- Generalforsamlingen eller interessentskabsmøde afholdes i medfør af vedtægterne som det forum, hvor interessenterne formelt udøver indflydelse på interessentskabet og f.eks. godkender årsregnskab og budgetforslag samt behandler evt. forslag fra interessenterne. Borgerrepræsentationen udpeger delegerede eller træffer beslutning om, hvem der skal bemyndiges til at repræsentere kommunen på generalforsamlingen/interessentskabsmødet. I nogle interessentskaber, fx Hovedstadens Beredskab I/S, afholdes ikke generalforsamling eller interessentskabsmøde, og bestyrelsen godkender her årsregnskab og budget
- Bestyrelsen har ansvaret for interessentskabets overordnede, strategiske ledelse og for varetagelsen af de til interessentskabet henlagte opgaver, som dette er beskrevet i vedtægter og eventuel speciallovgivning. Bestyrelsen ansætter normalt en direktion til at forestå den daglige drift
- Direktionen har under bestyrelsens tilsyn ansvaret for selskabets daglige drift.

Kompetencefordeling mellem bestyrelse og interessenter
Bestyrelsen vil almindeligvis, jf. ovenfor, i udgangspunktet være kompetent til at træffe alle større beslutninger som led i interessentskabets drift, dvs. fx.:

- Vedtagelse af strategi(er)
- Indgåelse af større kontrakter
- Erhvervelse af fast ejendom, IT-systemer, større anlægsaktiver eller andre større investeringer
- Optagelse af lån
- Ansættelse og afskedigelse af direktion
- Beslutninger om overordnede løn- og ansættelsesvilkår for medarbejdere.

Bestyrelsens kompetence kan og vil dog ofte være begrænset af, at der i vedtægterne er krav om, at visse væsentlige beslutninger i interessentskabet også skal godkendes på generalforsamling eller af interessenterne. Et eksempel herpå kan være forretningsstrategi, som bestyrelsen i By & Havn I/S forelægger til godkendelse på interessentskabsmødet. Et andet kan være optagelse af lån, som i I/S Vestforbrænding skal vedtages af samtlige interessenter.

Som anført er der – grundet fravær af en generel regulering af bestyrelsens ansvarsområder og forskelle mellem hjemmelsgrundlag – mellem de enkelte interessentskaber en stor variation i, hvordan kompetencefordelingen mellem bestyrelse og interessenter er reguleret. Det gælder dog ikke vedtægtsændringer og opløsningsbeslutninger, som altid skal godkendes af interessenterne.

I tilslutning hertil bemærkes det, at det i henhold til vedtægterne for By & Havn I/S gælder, at interessenterne på I/S-mødet kan træffe beslutning om ethvert forhold vedr. interessentskabet, bortset fra beslutning om højere udlodning end bestyrelsens forslag og om ansættelse og afskedigelse af direktion.

Denne adgang for interessenterne skal ses i lyset af, at interessenterne hæfter solidarisk for interessentskabets forpligtelser, jf. også senere nedenfor om instruktionsbeføjelse.

Det må dog – uanset grundlag for interessentskabet – antages, at en bestyrelse næppe kan begrænses i sine beslutningskompetencer i forhold til interessentskabets drift i videre om-

fang end anført i vedtægterne for By & Havn I/S. Særligt i forhold til kommunale fællesskaber, jf. den kommunale styrelseslovs § 60, må det formodes, at forudsætningen om et selvstændigt styrelsesorgan ikke vil være opfyldt, hvis bestyrelsen i realiteten ikke varetager ansvaret for driften af interessentskabet.

Sammensætning af bestyrelsen
I interessentskaber, hvor Københavns Kommune deltager, vil bestyrelsens sammensætning fremgå af vedtægterne og evt. tillige af en for interessentskabet gældende speciallovgivning.

Borgerrepræsentationen vælger kommunens repræsentanter til interessentskabernes bestyrelser for den kommunale valgperiode eller – ved valg i løbet af valgperioden – indtil udløb heraf.

Der gælder ikke i almindelighed en lovbestemt ret til medarbejderrepræsentation i en bestyrelse for et I/S, som derfor i givet fald vil fremgå af vedtægterne eller eventuel speciallovgivning. Det bemærkes i denne forbindelse, at medarbejderne i I/S Vestforbrænding i medfør af vedtægten kan vælge en observatør med taleret på bestyrelsens møder.

I (den fælles) speciallov for Metroselskabet I/S og for By & Havn I/S er det bestemt, at medarbejderne i begge interessentskaber har ret til at vælge 2 bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsens opgaver og ansvar
Begrundelsen for at vælge en bestyrelse for et I/S er, at bestyrelsen skal lede interessentskabet og dermed som udgangspunkt have kompetence til at træffe alle større beslutningersom led i interessentskabets drift, jf. ovenforom kompetencefordeling mellem bestyrelseog interessenter.

For nærmere definition af bestyrelsens ansvarsområde og opgaver må der først og fremmest henvises til interessentskabets vedtægter samt eventuel speciallovgivning for det pågældende I/S. Ofte vil der dog heri kun i begrænset omfang være indeholdt konkrete anvisninger i relation til bestyrelsesarbejdet.

Medmindre andet er vedtaget for det pågældende I/S, bør det – som for kapitalselskaber, jf. selskabsloven – kunne lægges til grund, at det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse, for forsvarlig organisering af interessentskabet og for at ansætte en direktion med ansvar for dendaglige drift.

Varetagelse af den overordnede ledelse af et I/S indebærer dermed, uanset at der ikke som i forhold til kapitalselskaber er tale om egentlige lovkrav, i udgangspunktet ansvaret for at:

- Påse tilfredsstillende bogføring ogregnskabsaflæggelse
- Etablere procedurer for risikostyring og intern kontrol
- Modtage løbende rapportering ominteressentskabets finansielle forhold
- Føre kontrol med, at direktionen udfører sit hverv på behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
- Til enhver tid vurdere interessentskabets økonomiske situation og sikre, at interessentskabet har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser, dvs. et forsvarligt kapitalberedskab.

Bestyrelsens ansvar for den strategiske ledelse af interessentskabet omfatter fastlæggelse af langsigtede mål og politikker, herunder fx beslutninger om opstart/lukning af forretningsområder, køb/salg af selskaber eller virksomheder samt større investeringer.

Vedtægterne vil normalt forpligte bestyrelsen til at vedtage en forretningsorden om tilrettelæggelse og gennemførelse af bestyrelsens arbejde.

Bestyrelsesformandens rolle
Bestyrelsen vælger selv sin formand, medmindre andet fremgår af vedtægterne for interessentskabet.

Vedtægter og forretningsorden for bestyrelsen vil normalt indeholde en – i hvert fald overordnet – beskrivelse af bestyrelsesformandens rolle og opgaver.

Det må generelt antages, at formanden hartil opgave at indkalde til og lede bestyrelsesmøder samt at sørge for at føre mødeprotokollen. Den løbende kommunikation med direktion og med revisor varetages normalt ogsåaf formanden, som desuden oftest ta-

ger sig af at introducere nye bestyrelsesmedlemmer til arbejdet i bestyrelsen.

Endelig er det som regel bestyrelsesformanden, der udtaler sig til offentligheden på vegne af interessentskabet, og som koordinerer dialogen med interessenterne, jf. nedenfor vedr. tavshedspligt.

Afholdelse af bestyrelsesmøder
Bestyrelsen for et I/S skal – som i kapitalselskaber – mødes, "når det er nødvendigt".

Adgangen til at anmode bestyrelsesformanden om at indkalde afhænger af vedtægter og forretningsorden for det pågældende I/S. I By& Havn I/S kan et bestyrelsesmedlem, direktion eller revisor kræve, at formanden indkalder til bestyrelsesmøde, hvorimod der i henhold til vedtægt for I/S Vestforbrænding afholdes bestyrelsesmøde efter formandens skøn, eller når mindst 3 andre af de 19 bestyrelsesmedlemmer ønsker det.

I de fleste bestyrelser vil der være behov for mindst 4 årlige bestyrelsesmøder, hvilket f.eks. kan være angivet som "mindst én gang i kvartalet".

Der vil som oftest i interessentskabets bestyrelse være udarbejdet et årshjul, dvs. en drejebog over faste punkter på de forskellige bestyrelsesmøder i løbet af året. Årshjulet skal udarbejdes med fokus på områder, som måtte være særlig relevante for det pågældende interessentskab, herunder vedtægter og eventuel speciallovgivning.

I sin forretningsorden vedtager bestyrelsen den konkrete tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet, herunder udarbejdelse af materiale til bestyrelsesmøderne. Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesmøderne er normalt formandens ansvar i dialog med direktionen, som typisk bistår med den praktiske håndtering.

Der er ikke et generelt krav til beslutningsdygtighed i bestyrelsen for interessentskaber, men krav hertil kan være anført i vedtægterne. Alle medlemmer skal dog sikres mulighed for at deltage i bestyrelsesbeslutninger, dvs. at der ikke kan træffes beslutninger under orienteringspunkter og punktet "Eventuelt".

Beslutninger træffes af bestyrelsen med almindeligt flertal, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Det kan f.eks. i vedtægterne være bestemt, at formandens stemme er afgørende ved stemmelighed (for at sikre bestyrelsens beslutningsdygtighed).

Bestyrelsen skal føre protokol over sine "forhandlinger". Hermed menes, at protokollen (referatet) bør afspejle hovedpunkterne i diskussionen af væsentlige emner. Bestyrelsesmedlemmerne har interesse i en relativ grundig gengivelse af drøftelserne vedr. væsentlige emner. Protokollen kan således være et centralt dokument, hvis det skal vurderes, om bestyrelsens handlinger eller undladelser evt. kan give anledning til ansvar, jf. herom senere nedenfor.

Alle tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer skal underskrive bestyrelsesprotokollen. Det er almindelig praksis, at fraværende medlemmer på det næstkommende bestyrelsesmøde skriver under på, at de har læst protokollen og derfor forudsættes at have gjort dette.

Et tilstedeværende medlem, som ikke er enig i en bestyrelsesbeslutning, antages at have ret til at få sin mening indført i bestyrelsesprotokollen.

Direktionens opgaver og ansvar
Direktionen består af et eller flere medlemmer, som ansættes og afskediges af bestyrelsen.

Direktionen har ansvaret for selskabets daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet, evt. i en såkaldt direktionsinstruks. Direktionen kan ikke træffe beslutninger, som efter selskabets forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, idet det er bestyrelsens ansvar at træffe disse.

Direktionen må endvidere – som i kapitalselskaber, hvor der dog er tale om direkte lovkrav – i udgangspunktet forudsættes at have ansvaret for at:

- Sikre, at interessentskabets bogføring sker i henhold til lovgivningens regler (herunder bogføringsloven)
- Sikre, at interessentskabets formuefor-

valtning sker på betryggende måde
- Til enhver tid vurdere interessentskabets økonomiske situation og sikre, at det har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser, dvs. et forsvarligt kapitalberedskab.

Som det fremgår, overlapper direktionens opgaver på flere områder bestyrelsesopgaverne. Det gælder blandt andet med hensyn til løbende at vurdere interessentskabets økonomiske situation (og sikre forsvarligt kapitalberedskab).

Rollefordelingen i forhold hertil vil i praksis være således, at direktionen i sit daglige arbejde har pligt til at være opmærksom på nye risikomomenter, som kræver bestyrelsens stillingtagen. Direktionen har som udgangspunkt opfyldt sine forpligtelser, hvis den rettidigt og tilstrækkelig grundigt informerer bestyrelsen om et relevant forhold.

Herefter vil det være bestyrelsens ansvar at træffe beslutning om, hvordan det pågældende forhold skal håndteres.

Tegningsret
Ved tegningsret forstås en bemyndigelse til at foretage dispositioner, herunder indgå aftaler, med bindende virkning for interessentskabet.

Retten til at tegne et I/S skal være angivet i vedtægterne, og retten vil ofte tilkomme flere bestyrelsesmedlemmer og/eller medlemmer af direktionen i forening.

Herudover har interessentskabets direktion – og efter omstændighederne andre ledende medarbejdere – i kraft af deres stilling i selskabet bemyndigelse til at træffe visse beslutninger som led i den daglige drift med bindendevirkning for interessentskabet, kaldet stillingsfuldmagt. Udøvelsen heraf kan være præciseret i direktionsinstruksen.

Regnskab og revision
Regnskab og revision i et interessentskab med Københavns Kommune som interessent afhænger af hjemmelsgrundlaget for det pågældende I/S, herunder hvad der konkret måtte være bestemt herom i vedtægter, speciallovgivning mv.

Interessentskaber, som er kommunale fællesskaber i henhold til § 60 i den kommunale styrelseslov, er som kommuner omfattet af regnskabs- og revisionskrav i den kommunale styrelseslov, medmindre det kommunale tilsyn har godkendt en fravigelse heraf (til fordel for regnskabsaflæggelse og revision efter andet regelsæt).

Således er f.eks. Hovedstadens Beredskab I/Si relation til regnskab og revision omfattet af den kommunale styrelseslov, mens f.eks. I/S Vestforbrænding efter sin vedtægt aflægger årsregnskab efter årsregnskabsloven, idet revisionen forestås af en sagkyndig og uafhængig statsautoriseret revisor. I begge tilfælde skal afskedigelse af og valg af anden revisor godkendes af det kommunale tilsyn.

Regnskab og revision af interessentskaber efter reglerne i den kommunale styrelseslov vil i øvrigt ikke blive konkret gennemgået her, men kan ses i lovens § 42 ff.

For Metroselskabet I/S og By & Havn I/S følger det af den for interessentskaberne gældende speciallov, at årsregnskabslovens regler, herunder bestemmelserne, der gælder for statslige aktieselskaber, finder anvendelse for de to I/S'er, suppleret med visse særlige krav. Årsrapporterne revideres af rigsrevisor og en af Københavns Kommune udpeget revisor – samt for Metroselskabet I/S' vedkommende tillige en revisor udpeget af Frederiksberg Kommune.

Også Grand Départ Copenhagen Denmark I/S er omfattet af årsregnskabsloven, og I/S'ets årsrapport revideres af rigsrevisor og en af de kommunale interessenter udpeget revisor.

Revisionens vigtigste opgave er at revidere interessentskabernes årsregnskaber som en del af aflæggelsen af årsrapporter (og tilsvarende for halvårsrapportering i By & Havn I/S og Metroselskabet I/S).

For hvert af de førnævnte I/S'er føres en (fælles) revisionsprotokol, idet kopi af enhver protokoltilførsel videregives til de respektive bestyrelsesmedlemmer, som således herigennem underrettes om væsentlige forholdi forbindelse med revisionen.

For samtlige interessentskaber med Københavns Kommune som interessent gælder, at

der i tilslutning til årsregnskab udarbejdes ledelsesberetning, ledelsespåtegning og revisionspåtegning. Udkast til årsregnskab mv. vil normalt blive koordineret af revisionen i samarbejde med direktionen.

Bestyrelsen har ansvaret for udarbejdelse af årsregnskab, ledelsesberetning og ledelsespåtegning, så der gives et retvisende billede af selskabets (økonomiske) forhold. Bestyrelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som bestyrelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne måtte skyldes svig eller fejl.

Revisionen afslutter sit arbejde med årsregnskabet ved at underskrive sin revisionspåtegning.

Årsrapport/årsregnskab behandles og godkendes på interessentskabets generalforsamling/interessentskabsmøde eller, hvor sådanne ikke afholdes, på møde i interessentskabets bestyrelse.

Offentlighed mv.
Både interessentskaber, som er kommunale fællesskaber efter § 60 i den kommunale styrelseslov, og de øvrige interessentskaber, hvori Københavns Kommune er interessent, er omfattet af offentlighedsloven (og lov om aktindsigt i miljøoplysninger). For de øvrige interessentskaber følger dette af, at de har 100 % – og dermed mere end de herfor krævede 75 % – offentligt ejerskab og ikke er undtaget fra offentlighed, men tværtimod eksplicit er angivet at være omfattet af offentlighedsloven.

Interessentskaber, som er kommunale fælles- skaber, anses som "specialkommuner" og er omfattet af Folketingets Ombudsmands kompetence.

Dette gælder ikke for et I/S, som er oprettet ved speciallovgivning, medmindre det er angivet, at I/S'et skal være omfattet af Folketingets Ombudsmands kompetence. Dette er imidlertid fastsat i lovgrundlaget for Metroselskabet I/S og By & Havn I/S.

Et interessentskab vil ofte have oprettet en hjemmeside, hvor forhold vedr. selskabet, som har offentlighedens interesse, kan offentliggøres.

Rollen som bestyrelsesmedlem
Pligter som bestyrelsesmedlem
Der foreligger ingen generelle regler om bestyrelsesmedlemmers forpligtelser i et I/S, men bestyrelsesmedlemmer i interessentskaber – som tilfældet i kapitalselskaber – antages at have en forpligtelse til at arbejde for, at bestyrelsen kollektivt overholder sine forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsens opgaver og ansvar samt nedenfor om interessevaretagelse i bestyrelsen.

Den kommunale styrelseslovs sanktionsbestemmelser og tilknyttede tilsynspraksis om kommunalbestyrelsesmedlemmers (tilsidesættelse af) pligter er gældende i relation til bestyrelsesmedlemmer i interessentskaber, som er kommunale fællesskaber. Der henvises til afsnit nedenfor om "Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder ansvarsforsikring".

Herudover må de konkrete forpligtelser bedømmes på grundlag af vedtægter og evt. speciallovgivning, som gælder for det pågældende I/S.

Bestyrelsens medlemmer må anses ligestillede i relation til deres forpligtelser i forbindelse med bestyrelseshvervet. Det gælder også eventuelle medarbejderrepræsentanter.

Bestyrelsen kan dog i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer. Dette vil have betydning ved vurdering af et evt. ansvar i relation til varetagelse afopgaven, men vil ikke automatisk fritage den øvrige bestyrelse fra ansvar. Formanden – og en evt. næstformand – har yderligere forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsesformandens rolle og selskabets forretningsorden.

Som bestyrelsesmedlem bør man omhyggeligt gennemgå følgende dokumenter:

- Vedtægter og/eller interessentskabsaftale mellem interessenter
- Bestyrelsens forretningsorden
- Seneste årsrapporter eller reviderede regnskaber
- Bestyrelsens forhandlingsprotokol (i hvert fald for året før sin indtræden)
- En eventuel revisionsprotokol

- Eventuel speciallovgivning for interessentskabet.

Herudover bør bestyrelsens medlemmer altid gøre sig grundigt bekendt med forhold, der knytter sig til organisationens drift, herunder løbende driftsregnskaber og budgetter, væsentlige kontrakter med tredjeparter og tilsynsmyndigheder, samt det gældende lovgrundlag, som organisationens virksomhed er underlagt.

I forbindelse med indtræden i bestyrelsen bør bestyrelsesmedlemmet være særlig opmærksom på forhold, som af revisor er angivet i en eventuel revisionsprotokol, og på eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger, som fremgår af (udkast til) revisionspåtegning på årsregnskabet. Sådanne oplysninger kan således indikere risiko for, at bestyrelsen kan ifalde bestyrelsesansvar, jf. afsnit herom nedenfor.

Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag
Alle medlemmer af bestyrelsen, herunder medarbejdervalgte og forbrugerrepræsentanter, er ligestillede i forhold til rettigheder som bestyrelsesmedlemmer.

Ligestillingen gælder som udgangspunkt i relation til taleret, stemmeafgivelse, tegningsret og vederlag, men kan og vil dog ofte være fraveget. Eksempelvis kan det i vedtægter være bestemt, at formandens stemme skal være udslagsgivende ved stemmelighed, eller at formanden (og evt. næstformanden) har en særlig og større ret til at tegne selskabet end de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Alle bestyrelsesmedlemmer har krav på samme vederlag, men det sædvanlige er, at formanden (og evt. næstformanden) modtager et forhøjet vederlag som følge af de hertil knyttede særlige forpligtelser. Har bestyrelsen i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegeret et ansvarsområde til et særligt bestyrelses- udvalg eller udvalgte personer, som medfører en væsentligt øget arbejdsindsats for de pågældende, kan der træffes beslutning om øget vederlag til de pågældende. Differentierede vederlag er således lovlige, når blot disse er sagligt begrundede.

For I/S'er, som er kommunale fællesskaber, gælder, at grundlaget for udbetaling af vederlag til bestyrelsesmedlemmer er, at der er fastsat bestemmelser herom i interessentskabets vedtægter, som i kraft af § 60 i den kommunale styrelseslov godkendes af det kommunale tilsyn. I seneste tilsynspraksis er det fastslået, at fast vederlæggelse, især til de menige bestyrelsesmedlemmer, forudsætter, at mødeforberedelsen overstiger, hvad der normalt kan forventes, eller at der udover selve mødevirksomheden er behov for en betydelig arbejdsindsats. I modsat fald må alene udbetales mødediæter og/eller erstatning for tabt arbejdsfortjeneste. Der er betydelig spredning i vederlæggelsen mellem de kommunale fællesskaber, hvor Københavns Kommune er interessent – kun bestyrelsesmedlemmerne i Hovedstadens Beredskab I/S og i Grand Départ Copenhagen Denmark I/S modtager ikke vederlag.

I Metroselskabet I/S og By & Havn I/S fastsættes vederlag til bestyrelsen på interessentskabsmødet i forbindelse med godkendelseaf årsrapport.

I øvrigt bemærkes, at det som udgangspunkt alene er "aktive" bestyrelsesmedlemmer, der modtager vederlag. dvs. at et bestyrelsesmedlem fx ikke modtager vederlag i en eventuel orlovsperiode.

Interessevaretagelse i bestyrelsen
Et interessentskab adskiller sig primært fra et kapitalselskab ved, at sidstnævnte i modsætning til et I/S er stiftet i henhold til en detaljeret lovregulering, samt at deltagerne i kapitalselskabet alene hæfter med deres indskud/ ejerandel, mens deltagerne i I/S'et hæfter direkte, ubegrænset og solidarisk for interessentskabets forpligtelser.

Et kapitalselskab anses på denne baggrund som en selvstændig "juridisk person", hvorimod det har været omdiskuteret, om et I/S, trods forskellen i relation til hæftelse, også kan betegnes således – eller måske snarere har karakter af en form for "arbejdsfællesskab" mellem interessenterne.

Forskellen illustrerer og begrunder, at hvor bestyrelsesmedlemmerne i et kapitalselskab skal varetage selskabets interesser, vil bestyrelsesmedlemmerne i et I/S i højere grad skulle agere som interessenternes "partsre-

præsentanter" og i hvert fald som sådanne, hvor der måtte være en interessekonflikt mellem I/S og interessent.

Heraf følger, at der gælder en pligt til loyal interessevaretagelse for bestyrelsen i et I/S, men pligten gælder i forholdet til de deltagende interessenter og ikke som sådan over for I/S'et som selvstændig enhed.

Det enkelte bestyrelsesmedlem har derfor indenfor vedtægter og øvrige rammer, som er gældende for interessentskabet, en rolle som partsrepræsentant for den interessent, der har udpeget vedkommende. Kommunens instruktionsbeføjelse skal ses som udtryk herfor, jf. herom nedenfor.

Inhabilitet
Forvaltningslovens regler om inhabilitet er gældende for interessentskaber, som er kommunale fællesskaber (specialkommuner), men gælder også Metroselskabet I/S og By & Havn I/S, som i medfør af speciallov er omfattet af forvaltningslovens regler i sin helhed. Grand Départ Copenhagen Denmark I/S er omfattet af forvaltningslovens habilitetsregler i henhold til interessentskabets vedtægter.

Et bestyrelsesmedlem kan i henhold til loven være inhabil i forhold til en bestemt sag på bestyrelsens dagsorden, hvis:

- Vedkommende – eller vedkommendes nærtstående – har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller repræsenterer/har repræsenteret nogen, der har en sådan interesse, eller
- Vedkommende har en nær tilknytning til en juridisk person, der har en særlig interesse i sagens udfald, eller
- Sagen vedrører klage/kontrol/tilsyn i forhold til anden offentlig myndighed, hvor vedkommende har haft med sagen at gøre, eller
- Der i øvrigt er omstændigheder, som kan vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

Som bestyrelsesmedlem har man pligt til at gøre den øvrige bestyrelse opmærksom på, at man kan være inhabil, typisk ved at rette henvendelse til bestyrelsesformanden. Det pågældende bestyrelsesmedlem kan deltage i behandlingen og afgørelsen af spørgsmålet om sin inhabilitet.

Hvis man anses som inhabil i forhold til sagen, må man derimod ikke deltage i afgørelsen eller i øvrigt medvirke ved behandlingen af den pågældende sag. Fører inhabilitet til, at bestyrelsen ikke er beslutningsdygtig, må sagen forelægges interessenterne til afgørelse.

Som bestyrelsesmedlem i et I/S kan man i visse særlige tilfælde være inhabil ved Borgerrepræsentationens eller et kommunalt udvalgs behandling af en sag, såfremt I/S'et har en særlig interesse heri. Vurdering heraf foretagesaf Borgerrepræsentationens Sekretariat på baggrund af forvaltningsloven og kommunal tilsynspraksis.

Tavshedspligt
Udgangspunktet for interessentskaber er, at bestyrelsesmøder ikke er offentlige, og at et bestyrelsesmedlem ikke uden videre kan videregive oplysninger til udenforstående, som vedkommende har fået som led i bestyrelseshvervet. Dette vil også gælde i forhold til f.eks. at dele fortrolige oplysninger vedr. I/S'et med partikolleger i Borgerrepræsentationen forud for eller efter bestyrelsesmøder.

Som ovenfor anført er samtlige interessentskaber, hvori Københavns Kommune er delta ger, omfattet af forvaltningsloven, herunder lovens § 27 om tavshedspligt. Overordnet set omfatter denne tavshedspligt oplysninger om enkeltpersoners private forhold og virksomheders drifts- og forretningsforhold samt oplysninger, som ikke må videregives af hensyn til det offentliges økonomiske interesser, herunder udførelsen af det offentliges forretningsforhold, dvs. interessentskabets.

Denne generelle tavshedspligt i forhold til nævnte I/S'er vil almindeligvis i vedtægter og/eller i eventuel speciallovning herfor være suppleret af konkrete bestemmelser om tavshedspligten, som nærmere udlægger denne, jf. nedenfor.

Interessentskabets bestyrelse vil desuden normalt have vedtaget en forretningsorden, som lægger rammerne for kommunikationen i I/S'et, herunder bl.a. regulerer hvem, der udtaler sig til offentligheden på vegne af

interessentskabet og koordinerer dialogen med interessenterne, typisk bestyrelsesformanden. Bestyrelsen bør og vil desuden løbende tage stilling til, hvilke oplysninger, der hhv. må og ikke må videregives, f.eks. ved afslutningen af hvert bestyrelsesmøde.

På baggrund af interessentskabets juridiske status/interessenternes hæftelse og instruktionsbeføjelse må det dog, medmindre andet eksplicit er anført i vedtægter og/eller speciallovgivning for I/S'et, samtidig antages, at bestyrelsesmedlemmer hver især vil have ret til at dele oplysninger om I/S'ets forhold med den interessent, som har udpeget dem, herunder modtage sekretariatsbistand.

Som eksempel på vedtægtsbestemmelser om tavshedspligt kan nævnes, at det i vedtægter for både By & Havn I/S og Metroselskabet I/S er bestemt, at "de af interessenterne udpegede bestyrelsesmedlemmer har ret til at informere den, der har udpeget vedkommende, om beslutninger, der er truffet eller skal træffes i bestyrelsen." Desuden indeholder vedtægterne flg. bestemmelse om tavshedspligt: "Bestyrelsens og direktionens medlemmer har tavshedspligt. Tavshedspligten gælder dog ikke i forhold til interessenterne for så vidt angår oplysninger, der tilgår disse i deres egenskab af ejere. Dog er der tavshedspligt i forhold til interessenterne angående medkontrahenters og forhandlingsparters personlige eller rent interne forhold. Hvis interessenterne modtager fortrolige op- lysninger fra deres medlemmer af bestyrelsen, skal interessenterne iagttage tavshedspligt." Bestemmelserne skal sammenholdes med, at bestyrelsen i medfør af lovgrundlaget for de to interessentskaber er pålagt pligt til at informere interessenterne om alle væsentlige forhold vedr. I/S'et.

Som anført skal der hos kommunen som interessent være opmærksomhed på at udvise tavshedspligt om interessentskabets forhold, herunder at information håndteres på betryggende vis under konkret hensyntagen til, hvor følsomme de pågældende oplysninger er. For nærmere oplysning om sekretariatsbistand, som forvaltningerne yder til kommunale bestyrelsesrepræsentanter (især) i forbindelse med bestyrelsesmøder, henvises til del 1 om Aktivt Ejerskab.

I øvrigt har det enkelte bestyrelsesmedlem altid et personligt ansvar for at sikre, at videregivelse af fortrolige oplysninger ikke skader interessentskabet.

I grovere tilfælde kan uberettiget videregivelse føre til erstatningspligt, hvis den har medført økonomiske tab for selskabet, ligesom der kanidømmes bødestraf.

Instruktionsbeføjelse (bundet mandat)
Borgerrepræsentationen har instruktionsbeføjelse over for bestyrelsesmedlemmer, som er valgt til at repræsentere kommunen i et I/S med kommunal deltagelse. Borgerrepræsentationen kan med andre ord give en kommunal repræsentant pålæg om, hvorledes denne skal stemme i en konkret sag, dvs. et bundet mandat.

I interessentskaber, som ikke er kommunale fællesskaber, kan lovgivning og vedtægter dog konkret være til hinder herfor.

Instruktionsbeføjelsen beror på interessentskabets juridiske status og karakter af "arbejdsfællesskab", hvor bestyrelsen som udgangspunkt har rollen som interessenternes repræsentanter, og interessenternes hæftelse for I/S'ets forpligtelser.

Instruktionsbeføjelsen tilkommer Borgerrepræsentationens flertal, også i forhold til bestyrelsesmedlemmer, der er udpeget af et mindretal i Borgerrepræsentationen.

Et bestyrelsesmedlem, der er instrueret af Borgerrepræsentationen, er retligt forpligtet til at stemme i overensstemmelse med instruksen. En tilsidesættelse af instruksen vil udgøre en misligholdelse af bestyrelsesmedlemmets forpligtelser og vil derfor kunne medføre fratagelse af bestyrelseshvervet. Bestyrelsesmedlemmer i interessentskaber, som er kommunale fællesskaber, vil derudover kunne ifalde ansvar efter den kommunale styrelseslov.

Kommunens politik for aktivt ejerskab og andre politikker mv., herunder politikker, som konkret vedrører interessentskabet, vil kunne anses som et bundet mandat, hvis den pågældende politik indeholder klare retningslinjer på det pågældende område. Det vil dog almindeligvis ikke være tilfældet.

Københavns Kommune har således forespurgt det kommunale tilsyn om, hvorvidt krav om og til udarbejdelse af en entreprisestrategi som del af en ejerstrategi, der var vedtaget for og ved etableringen af et kommunalt fællesskab, kunne anses som en instruks. Det kommunale tilsyn henviste her til, at en ejerstrategi kan "give medlemmet en overordnet indføring i, hvordan kommunalbestyrelsen ønsker sine interesser varetaget, og kan eventuelt suppleres af mere konkrete instrukser i enkeltsager".

Borgerrepræsentationen har i øvrigt hidtil meget sjældent anset det påkrævet at udnytte sin instruktionsbeføjelse. Et ønske fra kommunal side om et interessentskabs håndtering af et konkret forhold/område formuleres derfor almindeligvis som en *henstilling* til bestyrelsesmedlemmet om at stille forslag herom over for den øvrige bestyrelse i interessentskabet, jfr. f.eks. nedenfor vedr. repræsentation og gaver mv.

Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring
Bestyrelsen har som interessentskabets primære ledelsesorgan hovedansvaret for, at den i lovgivningen og vedtægterne angivne ramme for interessentskabets virksomhed overholdes.

Hvis ansvaret ikke løftes, og hvis misligholdelsen fører til tab for interessentskabets kreditorer eller interessenter, er der ikke nogen al mindelig lovgivning om erstatningsansvar formedlemmer af bestyrelsen i et I/S.

Bestyrelsesmedlemmerne vil dog kunne blive ansvarlige for tab, som skyldes uagtsomme eller forsætlige handlinger i bestyrelsen. I forhold til kreditorer vil det være på grundlag af uskrevne erstatningsretlige principper, mens ansvaret over for interessenterne evt. tillige kan være reguleret i vedtægter mv. Der vil være tale om en individuel ansvarsbedømmelse, hvor evt. instruktion ikke i sig selv fritager for et evt. ansvar.

For bestyrelsesmedlemmer i interessentskaber, som er kommunale fællesskaber i henhold til den kommunale styrelseslov, gælder ansvarsreglerne i den kommunale styrelseslov, herunder reglerne om personligt erstatningsansvar og bod, jf. §§ 50 a – 50 d og 51.

Ved en konkret bedømmelse af, om et bestyrelsesmedlem er ansvarlig for en bestyrelsesbeslutning, kan det f.eks. være en relevant faktor, hvis det pågældende bestyrelsesmedlem har anvendt sin ret til at få tilført mødeprotokollen, at vedkommende ikke er enig i beslutningen. Hvis et bestyrelsesmedlem er uenig i en væsentlig beslutning og frygter, at gennemførelse af den pågældende beslutning kan påføre interessenter eller kreditorer tab, kan vedkommende kun sikre sig mod ansvar ved at udtræde af bestyrelsen.

Bestyrelsen i et I/S kan beslutte at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Herudover vil man som bestyrelsesmedlem, valgt af Borgerrepræsentationen, være omfattet af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring.

En bestyrelsesansvarsforsikring vil som udgangspunkt, jf. nedenfor, dække det økonomiske ansvar, som bestyrelsesmedlemmerne måtte blive fundet ansvarlig for, herunder sagsomkostninger.

Forsikringsdækningen vil normalt være begrænset til at dække erstatning, som er en følge af uagtsomme handlinger, dvs. ikke overlagte/bevidste handlinger – og ofte heller ikke groft uagtsomme handlinger.

Desuden kan forsikringen ikke dække det ansvar, som et bestyrelsesmedlem i et kommunalt fællesskab måtte pådrage sig i henhold til reglerne i den kommunale styrelseslov, hvilket betyder, at forsikringen ikke dækker et ansvar, som medlemmet kan pådrage sig over for interessenterne. Derimod kan forsikringen her dække et eventuelt ansvar over for kreditorer mv.

Strafansvar kan idømmes efter den almindelige straffelov eller eventuelle straffebestemmelser i speciallovgivning, som er gældende for det pågældende I/S. I forhold til kommunale fællesskaber gælder § 61 i den kommunale styrelseslov.

Repræsentation og gaver mv.
Beslutninger vedr. interessentskabets afholdelse af udgifter til repræsentation, gaver, rejser mv. som led i interessentskabets drift og vedtagelse af retningslinjer herfor henhører under bestyrelsens (og direktionens) ledelseskompetence.

Bestyrelsen er forpligtet til at varetage interessentskabets (og interessenternes) interesser og har ansvaret for interessentskabets organisering, medarbejdernes løn- og ansættelsesvilkår og tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen er derfor ansvarlig for at sikre, at interessentskabet ikke afholder udgifter til repræsentation, gaver, rejser og lignende, som ikke sker som led i varetagelsen af interessentskabets interesser og/eller ikke kan anses rimelige og økonomisk forsvarlige under hensyn til interessentskabets forhold. Det gælder udgifter i relation til både bestyrelsen, direktionen, øvrige medarbejdere og forretningsforbindelser mv. Begrebet "gaver" skal her forstås i bred forstand og dækker således både fysiske gaver (som f.eks. vin, ure, kunstgenstande) og andre fordele/begunstigelser af enhver art (som f.eks. særlige rabatter, udgiftsdækning, gældseftergivelse og andre former for pengegaver).

Det skal i øvrigt tilføjes, at sådanne udgifter ikke må knyttes sammen med eller ses som supplement til bestyrelsens honorering eller interessentskabets generelle lønpolitik.

Økonomiudvalget i Københavns Kommune har i 2017 henstillet til kommunalt valgte bestyrelsesmedlemmer i selskaber, herunder interessentskaber, at stille forslag om, "at selskabets bestyrelse vedtager konkrete retningslinjer for repræsentation mv. eller underkaster allerede vedtagne retningslinjer et eftersyn". Forslaget er begrundet i, at de pågældende selskaber har offentlig deltagelse, og at der derfor "bør være klare og økonomisk forsvarlige retningslinjer for selskabets udgifter til rejser, repræsentation, arrangementer mv."

Det har således i hvert enkelt selskab været op til hhv. kommunalt valgte bestyrelsesmedlemmer og bestyrelserne at beslutte at handle i forhold til Økonomiudvalgets henstilling, idet der også forud herfor fore lå en forpligtelse for bestyrelsen til at sikre forsvarlige retningslinjer på dette område, jfr. ovenfor.

I forhold til interessentskaber, som er kommunale fællesskaber eller omfattet af forvaltningsloven i medfør af speciallov eller vedtægter og dermed en del af den offentlige forvaltning, henvises i øvrigt til kapitel 6 om "Gaver og andre fordele" i pjecen "God adfærd i det offentlige" fra december 2017, og de heri beskrevne principper.

Interessentskaber med kommunal deltagelse

- I/S Amager Ressourcecenter (ARC)
- I/S Vestforbrænding
- Centralkommunernes Transmissionsselskab I/S (CTR)
- Hovedstadens Beredskab I/S
- Trafikselskabet Movia
- Udviklingsselskabet By & Havn I/S
- Metroselskabet I/S
- Grand Départ Copenhagen Denmark I/S

FAQ

Hvem har ansvaret for ledelsen af et interessentskab?
Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af selskabet og kompetencen til at træffe alle større beslutninger som led i driften af interessentskabet. Direktionen forestår den daglige ledelse. I interessentskabets vedtægter vil der dog ofte være krav om, at visse væsentlige beslutninger skal godkendes på generalforsamling eller interessentskabsmøde (dvs. af ejerne). Interessenterne kan i visse tilfælde i vedtægterne være tillagt meget vidtgående adgang til at træffe beslutninger, men bestyrelsen må ikke herved reelt fratages sit ansvar for interessentskabets drift.

Hvorledes træffer bestyrelsen beslutninger?
Bestyrelsesbeslutninger træffes med almindeligt flertal, medmindre interessentskabets vedtægter angiver noget andet. F.eks. kan formandens stemme være tillagt afgørende vægt ved stemmelighed for at sikre beslutningsdygtighed. Dette vil gælde i relation til interessentskaber, der som kommunale fællesskaber er tillagt kompetence til at træffe myndighedsafgørelser.

Er man som bestyrelsesmedlem underlagt tavshedspligt?
Udgangspunktet er, at bestyrelsesmøder i interessentskaber ikke er offentlige, og at fortrolige oplysninger, man får som led i bestyrelseshvervet ikke må deles med udenforstående. Lovgivning, vedtægter, forretningsorden og aftaler i bestyrelsen supplerer dette udgangspunkt. Bestyrelsesmedlemmer vil dog almindeligvis kunne dele oplysninger vedr. interessentskabet med interessenten og herfra modtage sekretariatsbistand.

Hvilke interesser skal man varetage som bestyrelsesmedlem?
Som følge af et interessentskabs status som et interesse- eller arbejdsfællesskab mellem interessenterne skal man som bestyrelsesmedlem varetage interessenternes fælles interesser, men, hvor der måtte være en interessekonflikt, agere som kommunens partsrepræsentant. Derfor kan et flertal i Borgerrepræsentationen almindeligvis give et bestyrelsesmedlem, som er valgt til at repræsentere kommunen i et interessentskab med kommunal deltagelse, bindende pålæg om, hvordan den pågældende skal stemme i en konkret sag. Tilsidesættelse af pålægget vil være en misligholdelse af hvervet, som bl.a. kan medføre fratagelse af bestyrelseshvervet.

Hvordan er man stillet som bestyrelsesmedlem i tilfælde af en erstatningssag mod bestyrelsen?
Hvis betingelserne for at gøre et tab gældende over for bestyrelsen i øvrigt er til stede, foretages en individuel ansvarsbedømmelse i forhold til bestyrelsesmedlemmerne. Som kommunalt udpeget bestyrelsesmedlem vil man – udover en evt. i bestyrelsen tegnet forsikring – være dækket af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Forsikringsdækningen vil normalt ikke omfatte ansvar som følge af overlagte/bevidste handlinger, men kun i tilfælde af uagtsomhed. I interessentskaber, som er kommunale fællesskaber, dækker forsikringen evt. ansvar overfor kreditorer mv., men ikke et ansvar, som bestyrelsesmedlemmet måtte have pådraget sig overfor interessenterne.

3. Fonde

Denne del af bestyrelseshåndbogen er målrettet bestyrelsesmedlemmer i fonde, der er udpeget af Københavns Kommune.

Fremstillingen er opdelt i følgende:

- Generelt om fonde
- Rollen som bestyrelsesmedlem
- Eksempler på fonde med kommunal deltagelse
- FAQ

Generelt om fonde

Den retlige ramme for fonde

Begrebsmæssigt omfatter fonde flere forskellige fondstyper, men de fælles karakteristika er, at en fond er en juridisk person, der selvstændigt kan opnå rettigheder og indgå forpligtelser, og som er uden ejere – dvs. at den er selvejende. Således har ingen juridisk eller fysisk person udenfor fonden ejendomsret til fondens midler. En fond skal have et eller flere formål, der skal kunne efterleves i en længere årrække. Fondens formue skal være uigenkaldeligt udskilt fra stifters formue, og den kan aldrig gå tilbage til fondens stifter ved uddelinger eller opløsning. Rådighedsbeføjelserne over fonden tilkommer fondens selvstændige ledelse.

I denne del af bestyrelseshåndbogen behandles følgende to typer fonde:

- Ikke-erhvervsdrivende fonde
- Erhvervsdrivende fonde

Forskellen mellem de to typer af fonde ligger bl.a. i, hvorledes midler til uddeling og administration indvindes. I den ikke-erhvervsdrivende fond vil midlerne komme fra afkast af fondens bundne kapital, offentlige tilskud til driften mv. I den erhvervsdrivende fond vil midlerne komme fra erhvervsdriften i fonden eller fra erhvervsaktiviteten i den virksomhed, som fonden ejer aktier eller andre kapitalandele i.

De ikke-erhvervsdrivende fonde er reguleret i lov om fonde og visse foreninger – i det følgende kaldet lov om fonde (FL). Et eksempel på en ikke-erhvervsdrivende fond, som Københavns Kommune er medstifter af og har udpegningsret til, er Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø.

Væsentlige gavegivere og bidragsydere sidestilles i alle henseender med fondens stifter. Stiftere, væsentlige gavegivere og bidragsydere omtales derfor i det følgende under ét som stiftere.

En række fonde er undtaget fra loven. Det gælder bl.a.:

- Fonde, der har en aftale med kommune eller region iht. lov om social service og dagtilbudsloven
- Fonde, der er omfattet af lov om erhvervsdrivende fonde
- Selvejende institutioner, der overvejende drives for offentlige midler og er underlagt offentligt tilsyn, hvis det i vedtægten er bestemt, at det offentlige træffer beslutning om anvendelse af midler i tilfælde af opløsning
- "Små" fonde med aktiver på under 1 mio. kr.

De erhvervsdrivende fonde er således undtaget fra lov om fonde og selvstændigt reguleret i lov om erhvervsdrivende fonde (LEF).

En fond anses ifølge lovens § 2 for erhvervsdrivende, hvis den:

- Overdrager varer eller immaterielle rettigheder, erlægger tjenesteydelser el. lign., for hvilke den normalt modtager vederlag,
- Udøver virksomhed med salg eller udlejning af fast ejendom eller
- Har den i selskabslovens § 7 anførte forbindelse med et aktie- eller anpartsselskab eller med en anden virksomhed.

Den virksomhed, som fonden udøver, må samtidig ikke være af begrænset omfang eller kun omfatte en uvæsentlig del af fondens samlede formue.

Aktiviteten, som den erhvervsdrivende fond varetager for at optjene et overskud til uddeling, fremgår af vedtægtens formålsbestemmelser.

En erhvervsdrivende fond kan – som en ikke-erhvervsdrivende fond – have et almennyttigt og velgørende uddelingsformål.

Eksempler på erhvervsdrivende fonde, som København Kommune har været medstifter af og har udpegningsret til, er Fonden

Wonderful Copenhagen og By- og Pendlercykel Fonden.

En række fonde er undtaget fra lov om erhvervsdrivende fonde. Det gælder bl.a.:

- Fonde, med hvilke en kommune eller region har indgået en aftale til opfyldelse af kommunens eller regionens forpligtelser i henhold til sociallovgivningen eller anden lovgivning, hvis fonden ikke varetager andre opgaver af væsentligt omfang
- Fonde, der som vilkår for godkendelse eller tilskud fra det offentlige er undergivet tilsyn og økonomisk kontrol af en offentlig myndighed efter anden lovgivning eller bestemmelser udstedt i henhold til anden lovgivning.

Lov om fonde og lov om erhvervsdrivende fonde suppleres af uskrevne retsprincipper, der kan udledes af praksis fra fondsmyndighederne (Civilstyrelsen og Erhvervsstyrelsen), og af afgørelser fra ankenævn og domstolene.

Fondens virke er derudover reguleret af fondens vedtægt. Fondslovene fastsætter en række minimumskrav til vedtægten.

For ikke-erhvervsdrivende fonde er fondsmyndigheden Civilstyrelsen.

For de erhvervsdrivende fonde er fondsmyndigheden Erhvervsstyrelsen, dog således at Civilstyrelsen er såkaldt permutationsmyndighed, dvs. at visse ændringer af vedtægten og opløsning tillige kræver Civilstyrelsens godkendelse.

Fondsmyndigheden har den overordnede opgave at føre tilsyn med, at fondslovene overholdes. Tilsynet vil bl.a. bestå i at give tilladelser, samtykke og vejledning. Fondskontrollen vil typisk blive aktiveret på grundlag af indberetning fra revisor, men interessen for en konkret fond kan også blive vakt gennem medieomtale af fonden.

Endelig foretager myndigheden også stikprøvekontroller eksempelvis af bestyrelsens vederlag samt temakontroller af f.eks. uddelinger og redegørelser for god fondsledelse i årsregnskabet i erhvervsdrivende fonde.

Fondsmyndigheden kan give ledelsen af eller revisor en fond påbud om at bringe forhold i overensstemmelse med fondslovene, bestemmelser fastsat i henhold til lovene eller fondens vedtægt.

Erhvervsankenævnet er klageinstans over afgørelser vedrørende erhvervsdrivende fonde truffet af Erhvervsstyrelsen. Alternativt kan afgørelsen indbringes direkte for domstolene.

Erhvervsankenævnet traf den 1. maj 2018 kendelse vedrørende Wonderful Copenhagen-sagen. Nævnet slog i den forbindelse fast, at der ikke var fornødent grundlag for at kræve, at bestyrelsen for Fonden Wonderful Copenhagen anlagde en erstatningssag mod den tidligere bestyrelsesformand, som fastslået af Erhvervsstyrelsen.

Fondens ledelse

Grundlæggende gælder, at enhver fond skal have en bestyrelse, mens det er frivilligt at have en direktion.

Bestyrelsen har den øverste ledelse i organisationen, idet der ikke er noget ejerorgan. Dette gør, at bestyrelsen har et særligt ansvar for at påse, at fonden træffer dispositioner, der er i overensstemmelse med fondens formål, herunder at der sker uddeling til fondens formål fastsat i vedtægten.

For den erhvervsdrivende fond har bestyrelsen derudover ansvaret for, at erhvervsvirksomheden drives bedst muligt, så det resulterer i et overskud, der kan anvendes i overensstemmelse med vedtægtens bestemmelse om anvendelse af overskud og reserver (uddelingsformål).

For de erhvervsdrivende fonde gør der sig en række særlige hensyn gældende i forhold til ikke-erhvervsdrivende fonde, da det er vigtigt at sikre en rimelig ligestilling mellem de regler, der skal gælde for de erhvervsdrivende fonde og de regler, der gælder for erhvervsvirksomhed, der drives som kapitalselskaber.

Således har bestyrelsen i den erhvervsdrivende fond, udover at varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af fondens virksomhed, ansvaret for en række ledelsesopgaver, jfr. nedenfor. I henhold til reglerne i lov om erhvervsdrivende fonde skal bestyrelsen rede-

gøre for, hvordan den forholder sig til de af Komitéen for god Fondsledelse udarbejdede anbefalinger for god fondsledelse. Langt hovedparten af anbefalingerne forholder sig til bestyrelsens opgaver og ansvar. Bestyrelsen skal i sin redegørelse oplyse, om fonden følger de enkelte anbefalinger, eller om den fraviger en eller flere anbefalinger og i givet fald hvilke. På komiteens hjemmeside findes anbefalingerne og vejledning til redegørelsen.

Lov om erhvervsdrivende fonde er ikke til hinder for, at der ifølge vedtægten oprettes et repræsentantskab eller lignende organ, der har en rådgivende funktion for bestyrelsen. Bestyrelsen skal dog altid have den endelige beslutningsret for fondens anliggender. Et repræsentantskab kan endvidere have kompetence til at udpege et antal medlemmer til bestyrelsen, men disse medlemmer må ikke udgøre et flertal af bestyrelsen. Dette var tidligere tilfældet i Fonden Wonderful Copenhagen, hvorfor vedtægten efter den gældende lovs ikrafttræden blev ændret og repræsentantskabet nedlagt efter samtykke fra bl.a. Københavns Kommune og godkendelse af fondsmyndighederne.

Sammensætning af bestyrelsen
En fond ledes af en bestyrelse, der består af mindst 3 medlemmer.

Udpegning af bestyrelsen fremgår af fondens vedtægt. Antal af bestyrelsesmedlemmer og hvorledes de udpeges, skal som et minimum fremgå heraf. Derudover kan der i vedtægten være fastsat krav til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og erfaring samt om bestyrelsen er selvsupplerende. Sker en udpegning ikke i overensstemmelse med vedtægten, foretages den af fondsmyndigheden.

Der gælder særlige krav til bestyrelsens uafhængighed af stifter. Som hovedregel vil kravet om uafhængighed medføre, at mindst 1/3 af bestyrelsens medlemmer skal være uafhængige af stifter m.fl. Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer indgår ikke i denne beregning.

Bestyrelsesmedlemmer udpeget af stifter kan sædvanligvis ikke betegnes som uafhængige. Ved stiftelse af Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø har Civilstyrelsen dog accepteret, at alle bestyrelsesmedlemmer udpeges af stifterne under forudsætning af, at udpegning til stadighed sker på baggrund af relevant viden og erfaring indenfor fondens formål med henblik på at sikre medlemmernes uafhængighed af stifterne.

Det fremgår endvidere af fondslovene, at stifteren, dennes ægtefælle m.fl. ikke uden fondsmyndighedens samtykke kan udgøre bestyrelsens flertal. Stiftes en fond af et selskab, kan en person, der direkte eller indirekte ejer mere end halvdelen af den stemmeberettigede kapital i selskabet, ligeledes ikke udgøre bestyrelsens flertal sammen med de personer, der er knyttet så nært til den pågældende som ægtefælle m.fl.

I denne forbindelse skal det tilføjes, at kommunestyrelseslovens § 68a bestemmer, at en kommune kan udpege et eller flere medlemmer af bestyrelsen i en fond, såfremt kommunen har en interesse i den virksomhed, der udøves af fonden, men kommunen må ikke udpege et flertal af medlemmerne i en sådan bestyrelse.

Medlemmer af bestyrelsen, som Borgerrepræsentation udpeger, udpeges for den kommunale valgperiode.

De i selskabsloven og i henhold til denne fastsatte regler om medarbejderes valg af bestyrelsesmedlemmer finder tilsvarende anvendelse på en erhvervsdrivende fond og dens dattervirksomheder.

Bestyrelsens opgaver og ansvar
Bestyrelsen skal alene varetage fondens formål og interesser i henhold til vedtægten. Det er således bestyrelsens opgave at sikre, at fondens aktiviteter og uddelingsformål fremmes bedst muligt.

Bestyrelsen skal fastlægge fondens strategiske mål og sikre, at de nødvendige forudsætninger for at nå disse mål er til stede i form af finansielle og kompetencemæssige ressourcer samt sikre en forsvarlig organisation af fonden og dens virke.

Vælger bestyrelsen at ansætte en direktion, skal bestyrelsen sikre, at der ansættes en kompetent direktion, samt fastlægge direktionens opgaver og ansættelsesforhold og arbejdsdelingen mellem bestyrelsen og direk-

tionen.

Det er bestyrelsens opgave at udøve kontrol med direktionen og at fastsætte retningslinjer for, hvorledes denne kontrol skal udøves.

Vælger bestyrelsen at have en administrator, skal bestyrelsen fastlægge administrators opgaver og rapportering til bestyrelsen. Bestyrelsen må ikke tildele en administrator ledelseshverv, der typisk henhører under en direktør, herunder den daglige ledelse. Således kan en administrator aldrig være medunderskriver af årsregnskabet.

Har fonden ikke en direktør, er det bestyrelsen, der har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden.

Bestyrelsen skal sikre regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem bestyrelsen og revisor.

Særligt for bestyrelsen i den erhvervsdrivende fond er der, udover varetagelse af den overordnede og strategiske ledelse og sikring af en forsvarlig organisation af fondens virksomhed, og hvad der måtte være anført i vedtægter, f.eks. om ansættelse af direktion, udtrykkeligt i loven en pligt til at påse, at:

- Bogføringen og regnskabsaflæggelsen foregår på en måde, der efter fondens forhold er tilfredsstillende
- Der er etableret de fornødne procedurer for risikostyring og interne kontroller
- Bestyrelsen løbende modtager den fornødne rapportering om fondens finansielle forhold
- Direktionen udøver sit hverv på en behørig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
- Kapitalberedskabet til enhver tid er forsvarligt, herunder at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde fondens nuværende og fremtidige forpligtelser, efterhånden som de forfalder, og bestyrelsen er således til enhver tid forpligtet til at vurdere den økonomiske stilling og sikre, at det tilstedeværende kapitalberedskab er forsvarligt.

Erhvervsdrivende fondes bestyrelser er endvidere forpligtede til at udarbejde en redegørelse for fondenes uddelingspolitik. Uddelingspolitikken skal indeholde en eventuel udarbejdet strategi samt retningslinjer og mål, som bestyrelsen følger ved uddelinger fra fonden. Uddelingspolitikken kan ikke blot være en afskrift af vedtægten, men skal være en uddybning af, hvordan fonden konkret forholder sig til spørgsmålet om uddelinger m.v.

Bestyrelsesformandens rolle

Lov om fonde regulerer ikke, hvorledes formand eller næstformand udpeges i en fondsbestyrelse. Det kan således fremgå af vedtægten, hvem der udpeger formand og næstformand, herunder særlige kompetencekrav. Dette er tilfældet i Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø, hvor Københavns Kommune udpeger et bestyrelsesmedlem, der samtidig er næstformand i bestyrelsen.

Modsat gælder i erhvervsdrivende fonde, hvor bestyrelsen altid selv vælger sin formand. Proceduren for konstitueringen i den erhvervsdrivende fond kan med fordel være fastlagt i bestyrelsens forretningsorden. Formanden vil i praksis typisk have samme koordinerende rolle som i aktieselskaber.

I sagen om Fonden Wonderful Copenhagens engagement i Eurovision Song Contest 2014 har Erhvervsstyrelsen udtalt kritik af bestyrelsesformandens manglende underretning af bestyrelsen om det fulde indhold af brev fra Erhvervsstyrelsen med anmodning om en redegørelse for fondens økonomiske situation, herunder indhentelse af fondsmyndighedens samtykke til ekstraordinære dispositioner. Bestyrelsesformanden havde derved efter styrelsens opfattelse væsentligt tilsidesat sin pligt til at sikre en forsvarlig beslutningsproces i bestyrelsen.

Derudover fandt Erhvervsstyrelsen, at bestyrelsesformanden skulle have sikret, at der blev indhentet samtykke fra fondsmyndigheden til fondens ekstraordinære dispositioner.

Erhvervsstyrelsen fandt det endvidere kritisabelt, at bestyrelsesformanden havde tilsidesat sin pligt til at indhente bestyrelsens godkendelse af afgivne støtteerklæringer over for 3. mand, som efter formandens egen opfattelse var politisk bindende for fonden. Ifølge Erhvervsstyrelsens afgørelse havde bestyrelsesformanden svigtet sine plig-

ter som formand i en sådan grad, at han var erstatningsansvarlig for et tab opgjort af Erhvervsstyrelsen til 21 mio. kr.

Bestyrelsesformanden indbragte afgørelsen for Erhvervsankenævnet, som i sin afgørelse udtalte, at bestyrelsesformanden burde have udleveret brevet fra Erhvervsstyrelsen til bestyrelsen eller i det mindste oplæst dette og redegjort nærmere for indholdet.

Erhvervsankenævnet udtalte endvidere, at fondens dækning af underskud i datterselskabet var at anse for en del af den forretningsmæssige drift, og at det var berettiget, at bestyrelsen tog hensyn til den politiske forståelse, der var opnået med fondens væsentligste bidragsyder.

Ankenævnet tog ikke direkte stilling til den manglende indhentelse af samtykke fra fondsmyndigheden til dispositionerne, men udtalte, at "Manglende indhentelse af samtykke, jf. forelæggelsespligten i medfør af dagældende § 21, stk. 3, i lov om erhvervsdrivende fonde medfører ikke i sig selv, at bestyrelsen eller ledende medlemmer ifalder erstatningsansvar, men er blandt andet betinget af, at bestyrelsen har handlet culpøst i relation til den manglende indhentelse af samtykke."

På baggrund af afgørelserne bør en bestyrelsesformand altid udvise særlig agtpågivenhed omkring henvendelser fra fondsmyndigheden, herunder orientere sin bestyrelse loyalt og rettidigt om indholdet heraf.

Afholdelse af bestyrelsesmøder
Der er ingen lovbestemte intervaller for afholdelse af møder i bestyrelsen. Ifølge lov om fonde skal bestyrelsen mødes, "når dette er nødvendigt", og det er formandens opgave at sørge herfor. I de fleste bestyrelser vil der være behov for mindst fire årlige fysiske bestyrelsesmøder.

I den erhvervsdrivende fond skal der årligt afholdes et årsregnskabsmøde, hvor bestyrelsen skal træffe beslutning om godkendelse af årsrapporten og om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.

I den erhvervsdrivende fond har alle bestyrelsesmedlemmer samt direktion og revisor ret til at kræve, at formanden indkalder til bestyrelsesmøde, når de finder det nødvendigt. Fondsmyndigheden har samme mulighed.

I den erhvervsdrivende fond er der mulighed dels for skriftlige møder, dels for møder ved brug af elektroniske medier.

Det er god praksis i fonde at udarbejde en drejebog over faste punkter på de forskellige bestyrelsesmøder, også kaldet et årshjul. Dette kan passende være på dagsordenen, når en ny bestyrelse påbegynder sit arbejde. Årshjulet skal udarbejdes med konkret fokus på områder, som måtte være særlig relevante for den pågældende organisation. Eksempler på punkter, der kan indgå i årshjulet er:

- Godkendelse af referat fra seneste bestyrelsesmøde (fast punkt)
- Rapportering fra direktionen om driften (fast punkt)
- Økonomisk kvartalsrapportering (fast punkt)
- Gennemgang af revisionsprotokol (årligt i forbindelse med aflæggelsen af årsrapport)
- Vedtagelse af/status for strategi for fonden og evaluering af opfyldelsen heraf (mindst én gang årligt, dog kan ny udvikling rejse behov for opmærksomhed på dette punkt oftere)
- Vedtagelse af budget for det kommende år (årligt punkt).

Bestyrelsen tilrettelægger selv sin interne opgavefordeling, herunder i relation til udarbejdelse af materiale til bestyrelsesmøder. Bestyrelsens forretningsorden bør afspejle den aftalte proces herfor. Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesmøderne vil ofte være formandens ansvar, hvilket sker i dialog med eventuel direktion eller administrator, som typisk bistår med de praktiske aspekter.

Begge fondslove bestemmer, at bestyrelsen er beslutningsdygtig, når mindst halvdelen af dens medlemmer eller det højere antal, som foreskrives i vedtægten, er til stede.

Medmindre vedtægten bestemmer andet, træffer bestyrelsen beslutning ved simpelt stemmeflertal.

I ikke-erhvervsdrivende fonde er formandens stemme i tilfælde af stemmelighed af-

gørende. Det samme gælder alene i erhvervsdrivende fonde, hvis det er bestemt i vedtægten.

Ligeledes gælder for både de erhvervsdrivende og ikke-erhvervsdrivende fonde, at ekstraordinære dispositioner, som kan medføre risiko for, at vedtægten ikke kan overholdes – eller i den erhvervsdrivende fonds tilfælde, at fonden ikke fortsat vil kunne eksistere – kræver godkendelse fra fondsmyndigheden. Jævnfør nedenfor om erstatning kan denne regel muligvis betyde, at et bestyrelsesmedlem har større risiko end ellers for at ifalde erstatningsansvar – navnlig i en ikke-erhvervsdrivende fond – ud fra det synspunkt, at vedkommende kunne have forelagt spørgsmålet for fondsmyndigheden.

Over forhandlingerne i bestyrelsen skal der føres referat. Hermed menes, at protokollen bør afspejle hovedpunkterne i diskussionen af væsentlige emner. Bestyrelsen bør sikre sig en relativ grundig gengivelse af de skete drøftelser, hvis disse har handlet om væsentlige emner. Protokollen vil ofte være et centralt dokument, hvis det senere vurderes, om bestyrelsens handlinger eller undladelser eventuelt kan give anledning til ansvar.

Referatet skal underskrives af samtlige tilstedeværende medlemmer. Fonden kan endvidere have den praksis, at fraværende medlemmer på det næstkommende bestyrelsesmøde underskriver på, at protokollen er læst. Under alle omstændigheder bør fraværende bestyrelsesmedlemmer orientere sig om indholdet af protokollen for de pågældende møder.

Det er god praksis, at nye medlemmer gennemgår nyere beslutningsreferater. Et bestyrelsesmedlem, der ikke er enig i bestyrelsens beslutning, har ret til at få sin mening tilført referatet.

Som det er tilfældet i aktieselskaber, har et bestyrelsesmedlem i en erhvervsdrivende fond ret til at kræve revisors deltagelse i bestyrelsesmøder, ligesom et medlem kan forlange, at bestyrelsen indkaldes.

Direktionens opgaver og ansvar

Bestyrelsen i en fond kan vælge at ansætte en direktion. Arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion vil ofte ligne den, der gælder i aktieselskaber, dvs. at direktionen har ansvar for den daglige ledelse af fonden, mens bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse.

For erhvervsdrivende fonde fremgår det udtrykkeligt af loven, at direktionen på samme måde som bestyrelsen alene skal varetage fondens formål og interesser. Det fremgår også, at begrebet »den daglige ledelse« betyder, at dispositioner, der efter fondens forhold er af usædvanlig art eller stor betydning, skal forelægges bestyrelsen, og at sådanne dispositioner normalt kun kan foretages efter bemyndigelse fra denne. Hvad der er sædvanligt, vil afhænge af fondens forhold.

Direktionen i den erhvervsdrivende fond har i øvrigt – som i kapitalselskaber – ansvaret for følgende opgaver:

- Sikre, at fondens bogføring sker i henhold til lovgivningens regler (herunder bogføringsloven)
- Sikre, at fondens formueforvaltning sker på betryggende måde
- Til enhver tid at vurdere fondens økonomiske situation og sikre, at den har fornøden likviditet til at opfylde sine forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab).

Flertallet af bestyrelsens medlemmer må ikke være ansat som direktører i den erhvervsdrivende fond, og en direktør kan ikke være formand eller næstformand for bestyrelsen.

Endvidere må vederlag til medlemmer af ledelsen ikke overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang, og hvad der må anses for forsvarligt i forhold til den erhvervsdrivende fonds økonomiske stilling. I modsat fald kan fondsmyndigheden nedsætte vederlaget.

En fond kan også træffe aftale med en administrator om udførelse af visse konkrete driftsopgaver. Ledelsen har uanset sådan aftale fortsat ansvaret for fondens daglige drift. I den ikke-erhvervsdrivende fond, Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø blev der indgået en sådan administratoraftale med henblik på håndtering af opgaver i forbindelse med fondens tidligere store opgraderingsprojekt.

Tegningsret
Bestyrelsens og en eventuel direktions tegningsret, dvs. bemyndigelse til at foretage dispositioner med bindende virkning for fonden, vil fremgå af vedtægten i en ikke-erhvervsdrivende fond.

I en erhvervsdrivende fond fremgår tegningsreglerne direkte af loven med mulighed for i vedtægten at foretage visse begrænsninger heri.

Herudover har fondens direktion – og efter omstændighederne andre ledende medarbejdere – i kraft af deres stilling bemyndigelse til at træffe visse beslutninger som led i den daglige drift med bindende virkning for fonden. Udøvelsen heraf kan være præciseret i en direktionsinstruks.

Regnskab og revision
Revisors funktion og rolle i fondene er med de seneste ændringer af fondslovgivningen væsentligt udvidet.

I forhold til den ikke-erhvervsdrivende fond kan revisor optræde i flere roller – dels som den "offentlige tillidsrepræsentant" i forbindelse med kontrollen af regnskabsmæssige forhold og fondens forhold i øvrigt, herunder overholdelsen af reglerne i lov om fonde, regler fastsat i medfør af loven samt fondens vedtægt. Revisor skal herunder efterkomme de krav vedrørende revisionen, som måtte blive stillet af fondsmyndigheden. Dels som økonomisk, skatte- og regnskabsmæssig rådgiver for fonden.

Ikke-erhvervsdrivende fonde skal aflægge årsregnskab, der skal udarbejdes i overensstemmelse med god regnskabsskik og som undergives revision.

Revisor skal efter fondslovens bestemmelser underrette fondsmyndigheden, såfremt revisionen har givet anledning til bemærkninger, eller såfremt revisor i øvrigt har fundet anledning til at påtale fondens forhold. I medfør af lov om fonde er der udstedt en vejledning om revision og kontrol efter fondslovgivningen af ikke-erhvervsdrivende fonde.

En tiltrædende revisor skal rette henvendelse til den fratrædende revisor, der har pligt til over for denne at give oplysning om baggrunden for sin fratræden.

Særligt for de ikke-erhvervsdrivende fonde, er det fastsat, at medmindre andet er bestemt i vedtægten, skal en fonds midler være anbragt efter regler, der fastsættes af justitsministeren. De nærmere regler om anbringelse er fastsat i bekendtgørelse nr. 1525 af 28. oktober 2020 om anbringelse og bestyrelse af fondes midler (anbringelsesbekendtgørelsen).

Erhvervsdrivende fonde er omfattet af årsregnskabsloven. Reglerne om regnskabsaflæggelse og revision af erhvervsdrivende fondes årsregnskaber svarer som udgangspunkt til reglerne for kapitalselskaber.

Derudover skal revisor føre kontrol med bestyrelsens varetagelse af lovkrævede opgaver og kontrol med bestyrelsens varetagelse af fondens interesser. De lovkrævede opgaver i bestyrelsen er udover årsrapporten, en legatarfortegnelse, redegørelse for fondsledelse, redegørelse for uddelingspolitik, førelse af forhandlingsprotokol, forretningsorden for bestyrelsen, godkendelse af revisionsprotokol, indberetningspligter til SKAT, CVR mv. og deltagelse i årsregnskabsmøde.

Revisor skal straks give meddelelse til fondsmyndigheden, hvis lov om erhvervsdrivende fonde, bestemmelser fastsat i henhold til loven eller vedtægten ikke er overholdt, og den pågældende overtrædelse ikke er uvæsentlig eller straks berigtiges. Der skal endvidere straks gives fondsmyndigheden særskilt meddelelse om forhold, som revisor er blevet bekendt med under sit arbejde, og som giver en begrundet formodning om, at medlemmer af ledelsen kan ifalde erstatnings- eller strafansvar for handlinger eller undladelser, der berører fonden, tilknyttede virksomheder, kreditorer eller medarbejdere.

Det er meget udbredt, at revisor i tillæg til de lovpligtige revisionsydelser bistår fonde med løbende rådgivning og praktisk assistance. Inden revisor påtager sig supplerende rådgivningsopgaver, skal revisor blandt andet under hensyntagen til revisors fortsatte uafhængighed vurdere, om revisor kan påtage sig opgaven. Der kan være tale om rådgivning om skatte- og regnskabsmæssige spørgsmål. Revisionshusene yder også ofte praktisk bistand med bogholderi og regn-

skab. Bestyrelsen skal være opmærksom på, at revisor her indtager en anden rolle end den ovenfor beskrevne rolle som 'offentlighedens tillidsrepræsentant'. Ved udførelsen af denne type opgaver for fonden er revisor ikke undergivet helt så strenge regler, som gælder selve revisionsopgaven, hvor der er udviklet nøje disciplinære standarder (god revisorskik).

I en erhvervsdrivende fond har revisor pligt til at deltage på årsregnskabsmødet. Hvis der er enighed blandt samtlige medlemmer af bestyrelsen om, at revisors deltagelse ikke er påkrævet, og er revisor enig, har revisor dog ikke pligt til at deltage.

Offentlighed mv.
Offentlighedsloven finder anvendelse på fonde i det omfang, de er oprettet ved eller i henhold til lov eller udøver offentlig virksomhed af mere omfattende karakter og er undergivet intensiv offentlig regulering, intensivt offentligt tilsyn og intensiv offentlig kontrol, jf. offentlighedslovens § 3, stk.1 nr. 1 og 2.

Det kan endvidere i en fonds vedtægt være fastsat, at der skal meddeles aktindsigt i overensstemmelse med principperne i offentlighedsloven.

Folketingets Ombudsmand er som udgangspunkt ikke kompetent over for fonde. Dog har Ombudsmanden i en udtalelse (2014-35) fastslået, at hvis fonden kan anses for omfattet af offentlighedslovens § 3, stk. 1 nr. 1 og 2, er Ombudsmanden ligeledes kompetent til at behandle klager over fonden.

Det kan være relevant for bestyrelsen at overveje en politik om offentliggørelse af væsentlige begivenheder i fonden, f.eks. via fondens hjemmeside.

Rollen som bestyrelsesmedlem
Pligter som bestyrelsesmedlem
Alle bestyrelsesmedlemmer har en pligt til i varetagelsen af deres hverv at arbejde for, at bestyrelsen kollektivt overholder sine forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsens opgaver og ansvar.

Bestyrelsens medlemmer er ligestillede, for så vidt angår deres forpligtelser i forbindelse med udførelsen af deres hverv. Bestyrelsen kan dog indenfor visse rammer i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesmedlem, men det vil ikke automatisk fritage den øvrige bestyrelse for ansvar for området. Endvidere har formanden og en eventuel næstformand visse særlige forpligtelser, jf. ovenfor.

Alle bestyrelsesmedlemmer bør omhyggeligt gennemgå:
- Vedtægter
- Bestyrelsens forretningsorden
- Seneste årsrapporter eller reviderede regnskaber
- Bestyrelsens forhandlingsprotokol
- Revisionsprotokollen.

Herudover bør bestyrelsens medlemmer gøre sig grundigt bekendt med forhold, der knytter sig til organisationens drift, væsentlige kontrakter med tredjeparter og korrespondance med fondsmyndigheder mv., samt det gældende lovgrundlag som fonden er underlagt.

Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag
Alle medlemmer af bestyrelsen er ligestillede i forhold til rettigheder som bestyrelsesmedlemmer. I vedtægten i en erhvervsdrivende fond kan det dog være bestemt, at de bestyrelsesmedlemmer, der vælges af medarbejderne, kun deltager i behandlingen af spørgsmål, som vedrører erhvervsvirksomheden. Ligeledes gælder, at de bestyrelsesmedlemmer, der er valgt af medarbejderne, ikke deltager i udpegningen af nye bestyrelsesmedlemmer, hvis bestyrelsen er selvsupplerende, medmindre andet er bestemt i vedtægten.

Bestyrelsen i fonde kan modtage et fast årligt honorar. Vederlaget fastsættes af bestyrelsen selv i overensstemmelse med eventuelle relevante regler i vedtægten, som kan være mere eller mindre specifikke. Fastsættelse skal dog altid ske i overensstemmelse med fondslovenes bestemmelser om, at bestyrelsen ikke kan tillægge stiftere, bestyrelsesmedlemmer, revisorer, direktører eller personer, der indtager en ledende stilling i fonden, andre ydelser end et vederlag, som ikke må overstige, hvad der anses for sædvanligt efter hvervets art og arbejdets omfang. Vederlaget kan nedsættes af fondsmyndigheden, hvis det overstiger dette niveau. Fonds-

lovene indeholder ikke regler om honorar under orlov og udgangspunktet er, at kun aktive medlemmermodtager honorar.

Interessevaretagelse i bestyrelsen
Som anført ovenfor skal bestyrelsen alene varetage fondens formål og interesser i henhold til vedtægten.

I de tilfælde, hvor kommunalt ansatte udpeges til bestyrelsen i en fond, må der udvises særlig påpasselighed, idet den ansatte ved varetagelsen af bestyrelseshvervet ikke er underlagt den instruktion, som normalt gælder i forhold til de opgaver, den pågældende udfører i kommunen.

Kommunen kan derfor ikke udarbejde et formelt mandat, som den pågældende ansatte skal arbejde ud fra i sit bestyrelseshverv. Omvendt må kommunalbestyrelsen gerne udtrykke sin holdning til generelle spørgsmål vedrørende fondens arbejde over for det kommunalt ansatte bestyrelsesmedlem. Dette kan selvfølgelig i praksis gøre det meget vanskeligt for den pågældende at skelne mellem uforbindende holdningstilkendegivelser og en formel instruktion i strid med instruktionsbeføjelserne.

Hvis en kommune har konkrete synspunkter eller ønsker til sager, der behandles af fonden, anbefales det derfor, at kommunen fremfører disse over for fondens bestyrelse som sådan eller over for bestyrelsesformanden fremfor over for det bestyrelsesmedlem, som er udpeget af kommunen.

Inhabilitet
Ifølge fondslovene må et bestyrelsesmedlem ikke deltage i behandlingen af spørgsmål om aftaler mellem fonden og den pågældende selv, om søgsmål mod den pågældende selv eller om aftaler mellem fonden og tredjemand eller søgsmål mod tredjemand, hvis den pågældende deri har en væsentlig interesse, der kan være stridende mod fondens.

Bestemmelsen omhandler kun spørgsmål om aftaler og søgsmål, og den har derfor ikke betydning ved valg af bestyrelse o.l. Eksempelvis er en person ikke inhabil ved drøftelsen af, om vedkommende skal vælges til formand for bestyrelsen.

Det enkelte bestyrelsesmedlem har pligt til at vurdere, om vedkommende er inhabil i en konkret sag. Det pågældende medlem vil kunne deltage i en diskussion i bestyrelsen, hvor det drøftes, om der er tale om inhabilitet. Men hvis der ikke opnås enighed i bestyrelsen, bør sagen enten løses ved, at den pågældende undlader at deltage i behandlingen af det foreliggende spørgsmål eller ved at indhente ekstern rådgivning.

Hvis et medlem af bestyrelsen er inhabilt, skal medlemmet udtræde i forbindelse med drøftelsen af det foreliggende spørgsmål og må heller ikke deltage i en afstemning herom. Hvis flere medlemmer er inhabile, må det afklares, om den resterende del af bestyrelsen er beslutningsdygtig. Det kan efter omstændighederne være relevant at forelægge sagen for fondsmyndigheden.

Forvaltningsloven regulerer, hvornår et medlem af Borgerrepræsentationen er inhabilt i forbindelse med en sags behandling i et politisk udvalg eller i Borgerrepræsentationen. Det følger heraf, at man bl.a. er inhabil, hvis man deltager i ledelsen af en fond, der har en særlig interesse i sagens udfald. Tilknytningsforholdet til en fond medfører kun inhabilitet, hvis den pågældende fond har en særlig interesse i sagens udfald. En generel ideologisk eller politisk interesse, som fonden er bærer af, vil derimod i almindelighed ikke begrunde inhabilitet.

Det er altid en konkret vurdering, om man er inhabil i en given sag. Hvis man er inhabil, må man hverken deltage i drøftelsen af sagen eller afstemningen herom.

Tavshedspligt
Det fondsretlige udgangspunkt er klart: Bestyrelsens møder udgør et fortroligt forum. Røber bestyrelsesmedlemmer ubeføjet, hvad de under udøvelsen af deres hverv har fået kendskab til, kan de straffes med bøde, medmindre strengere straf er forskyldt efter borgerlig straffelov.

Overtrædelse af tavshedspligten kan tillige indebære en erstatningspligt, hvis den fører til et økonomisk tab for fonden.

Det ligger inden for bestyrelsens kompetence at tage stilling til retningslinjer for, hvordan og med hvem, der kan ske drøftelse af

fondens forhold eksempelvis med den part, som har udpegningsret til fondens bestyrelse. Retningslinjerne kan med fordel indarbejdes i forretningsordenen. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at disse retningslinjer skal fastsættes med udgangspunkt i fondens interesse. I forbindelse med disse overvejelser bør det sikres, at de personer uden for bestyrelsen, som modtager fortrolige oplysninger, selv er underlagt tavshedspligt.

Uanset indholdet af retningslinjerne om kommunikation vedrørende fondens forhold har det enkelte bestyrelsesmedlem også altid et personligt ansvar for at sikre, at videregivelse af fortrolige oplysninger ikke skader fonden.

Bestyrelsen træffer selv beslutning om, hvem der kan udtale sig på fondens vegne. Oftest er dette formandens rolle. Udtalelserne må ske inden for rammerne af tavshedspligten.

Instruktionsbeføjelse
Bestyrelsen er det øverste beslutningsorgan i en fond. Hvis bestyrelsen efter fondslovenes regler kan gøres ansvarlig for en beslutning, skal bestyrelsen også have mandat til at træffe den pågældende beslutning efter bedste evne inden for vedtægten og gældende regler.

Ligeledes er det et grundlæggende kendetegn ved en fond, at den er selvejende. Der er således ingen ejere, ligesom der gælder et krav om en selvstændig ledelse af fonden i forhold til fondens stifter. Således kan det ikke fremgå af vedtægten, at stifteren skal give sit samtykke til alle beslutninger, eller at stifteren har en generel vetoret overfor bestyrelsens beslutninger.

Borgerrepræsentationen har ingen instruktionsbeføjelse over for medlemmerne af en fonds bestyrelse, ligesom denne heller ikke kan afsætte bestyrelsesmedlemmet. Bestyrelsens medlemmer kan alene afsættes af fondsmyndigheden.

I sagen om Fonden Wonderful Copenhagens engagement i Eurovision Song Contest 2014 har Erhvervsstyrelsen således udtalt kritik af et kommunalt udpeget medlem til fondens bestyrelse for at tilsidesætte sin forpligtelse til alene at varetage fondens interesser, fordi det pågældende medlem anså sig for instrueret af kommunen.

Det enkelte bestyrelsesmedlem udpeget af kommunen er ikke bundet af Københavns Kommunes ejerpolitik, men ejerpolitikken kan tjene til inspiration i udøvelsen af bestyrelseshvervet.

Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring
Bestyrelsen har som selskabets centrale ledelsesorgan hovedansvaret for, at gældende retningslinjer overholdes. Hvis dette ikke sker, og den manglende overholdelse fører til tab for fonden, kan bestyrelsesmedlemmerne efter omstændighederne blive holdt personligt erstatningsansvarlige.

Bestyrelsesansvar er et komplekst emne, og der vil altid skulle tages stilling til en række konkrete spørgsmål.

Bestyrelsens erstatningspligt reguleres for de ikke-erhvervsdrivende fonde i FL § 40 og i EVL § 126. Ifølge bestemmelserne er et bestyrelsesmedlem som under udførelsen af sit hverv forsætligt eller uagtsomt har tilføjet fonden skade, pligtig at erstatte denne.

Det fondsretlige ansvar følger dansk rets almindelige erstatningsretlige principper og fsva. de erhvervsdrivende fonde svarer bestemmelserne til selskabslovens, hvorfor der henvises til afsnit om kapitalselskaber. Ansvarsbedømmelsen sker individuelt i forhold til hvert enkelt medlem af bestyrelsen. Dette udelukker dog naturligvis ikke, at den samlede bestyrelse bliver ansvarlig i samme sag.

Hvis et bestyrelsesmedlem i en fond er uenig i en væsentlig disposition, som vurderes at kunne påføre fonden tab, bør vedkommende forlade bestyrelsen. Hvis det relevante spørgsmål vedrører en mulig tilsidesættelse af fondslovgivningen, bør vedkommende endvidere overveje at underrette den tilsynsførende fondsmyndighed, jf. endvidere ovenfor vedrørende krav om samtykke fra fondsmyndigheden til ekstraordinære dispositioner. Ved den konkrete bedømmelse af, om et bestyrelsesmedlem er ansvarlig for en bestyrelsesbeslutning, kan det være en relevant faktor, hvis det pågæl-

dende bestyrelsesmedlem har anvendt sin ret til at få tilført mødeprotokollen, at vedkommende ikke er enig i beslutningen.

Bestyrelsen kan beslutte at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Det kan i mange tilfælde være i fondens egen interesse at have en sådan forsikring, idet sager om bestyrelsesansvar typisk angår meget store krav, som privatpersoner kan have meget svært ved at betale. En bestyrelsesansvarsforsikring vil efter omstændighederne kunne dække det økonomiske ansvar, som bestyrelsen måtte blive fundet ansvarlig for, og typisk også udgifter til procesførelse. Dækningen vil som udgangspunkt være begrænset til erstatning, som følger af simpelt uagtsomme handlinger – ikke groft uagtsomme eller forsætlige handlinger.

Overtrædelse af fondslovenes regler kan udløse bødestraf. Endvidere gælder den almindelige straffelov.

Repræsentation og gaver mv.
Beslutninger vedr. fondens afholdelse af udgifter til repræsentation, gaver, rejser mv. som led i fondens drift og vedtagelse af retningslinjer herfor henhører under bestyrelsens (og direktionens) ledelseskompetence.

Bestyrelsen er forpligtet til at varetage fondens interesser og har ansvaret for selskabets organisering, medarbejdernes overordnede løn- og ansættelsesvilkår og tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen er derfor ansvarlig for at sikre, at fonden ikke afholder udgifter til repræsentation, gaver, rejser og lignende, der ikke sker som led i varetagelsen af fondens interesser og/eller ikke kan anses rimelige og økonomisk forsvarlige under hensyn til fondens forhold.

Det gælder udgifter i relation til både bestyrelsen, direktionen, øvrige medarbejdere og forretningsforbindelser mv. Begrebet "gaver" skal her forstås i bred forstand og dækker således både fysiske gaver (som f.eks. vin, ure, og kunstgenstande) og andre fordele/begunstigelser af enhver art (som f.eks. særlige rabatter, udgiftsdækning, gældseftergivelse og andre former for pengegaver).

Det skal i øvrigt tilføjes, at sådanne udgifter ikke må knyttes sammen med eller ses som supplement til bestyrelsens vederlæggelse eller fondens generelle lønpolitik, jf. tillige ovenfor om vederlag.

Eksempler på fonde med kommunal deltagelse
- By- og Pendlercykel Fonden
- Copenhagen Capacity
- Fonden Copenhagen Film Fund
- Fonden Danmarks Rostadion, Bagsværd Sø
- Fonden Wonderful Copenhagen

FAQ

Hvem har ansvaret for ledelsen af en fond?
Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af fonden og kompetencen til at træffe alle større beslutninger som led i driften af fonden. Fonde er selvejende, hvilket betyder, at ingen udenfor fonden kan udøve nogen form for ejerindflydelse på fondens drift. Det kan dog i fondens vedtægt være fastsat, at visse dispositioner skal godkendes af fondens stifter(e), ligesom ekstraordinære dispositioner skal godkendes af fondsmyndigheden. Har fonden ikke en direktør, er det bestyrelsen, der tillige har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af fonden.

Hvor ofte er der bestyrelsesmøde?
I henhold til fondslovene skal der afholdes bestyrelsesmøde, "når dette er nødvendigt" og det er formandens opgave at sørge herfor. I de fleste bestyrelser vil der være behov for mindst fire årlige fysiske bestyrelsesmøder. I den erhvervsdrivende fond gælder tillige, at der årligt skal afholdes et årsregnskabsmøde, hvor bestyrelsen skal træffe beslutning om godkendelse af årsrapporten og om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport. Imidlertid har alle bestyrelsesmedlemmer samt direktion og revisor i en erhvervsdrivende fond ret til at kræve, at formanden indkalder til bestyrelsesmøde, når de finder det nødvendigt. Fondsmyndigheden har samme mulighed. Normalt følges dog en mødeplan, som typisk fastlægges for et år ad gangen.

Hvordan er pligter, rettigheder og ansvar fordelt mellem medlemmerne i bestyrelsen?
Som udgangspunkt er medlemmerne ligestillede. I medfør af fondslovene, vedtægter og/eller bestyrelsens forretningsorden vil visse medlemmer, især formanden, indtage en særstilling i relation til både rettigheder, pligter og ansvar.

Hvis interesser skal man varetage som bestyrelsesmedlem?
Som bestyrelsesmedlem i en fond skal man alene varetage fondens interesser - ikke interesserne hos den part, man er udpeget af. Man kan derfor heller ikke instrueres (pålægges bundet mandat) i en konkret sag. Fondens interesser er fastlagt i vedtægten, særligt i formålsbestemmelsen.

Hvordan er man stillet som bestyrelsesmedlem i tilfælde af en erstatningssag mod bestyrelsen?
Hvis betingelserne for at gøre et tab gældende over for bestyrelsen i øvrigt er til stede, foretages en individuel ansvarsbedømmelse i forhold til bestyrelsesmedlemmerne. Som kommunalt udpeget bestyrelsesmedlem vil man udover en evt. i bestyrelsen tegnet forsikring – være omfattet af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Forsikringen vil normalt ikke dække ansvar som følge af overlagte/bevidste handlinger, men kun i tilfælde af uagtsomhed.

4. Foreninger

Denne del af bestyrelseshåndbogen er målrettet bestyrelsesmedlemmer i en forening, som Københavns Kommune deltager i eller er udpeget til.

Fremstillingen er opdelt i følgende:

- Generelt om foreninger
- Rollen som bestyrelsesmedlem
- Eksempler på foreninger med kommunal deltagelse
- FAQ

Generelt om foreninger

Den retlige ramme for foreninger

Det almindelige udgangspunkt vil være, at en forening, (hvis der foreligger vedtægter for foreningen – ellers er der blot tale om en gruppe personer) er en juridisk enhed (en "juridisk person"). Det vil sige, at foreningen kan indgå aftaler og påtage sig forpligtelser på samme måde som personer eller virksomheder og virker i den form, der gælder efter dansk retstradition eller efter den særlov, der regulerer foreningen.

Formålet kan være almennyttigt, som f.eks. sociale og velgørende foreninger, idrætsforeninger og borgerforeninger, eller der kan være et økonomisk formål.

Der findes ikke en foreningslov.

Ifølge lov om fonde og visse foreninger skal der imidlertid ved oprettelse af en vedtægt for fag – og arbejdsgiverforeninger indgå bl.a.:

- Foreningens navn
- Foreningens formål
- Antallet af ledelsesmedlemmer og hvordan de udpeges
- Medlemmernes indbyrdes forhold, herunder indtræden og udtræden af foreningen
- Medlemmernes hæftelse for foreningens forpligtelser
- Foreningens ophør.

Tilsvarende anbefales for vedtægter for øvrige foreninger.

Foreningens stifter og medlemmer kan dog selv udforme egne vedtægter, som er de eneste "love", der regulerer foreningens interne forhold. Der er således i stor grad mulighed for konkret at tilrettelægge foreningens ledelsesstruktur og medlemmernes indbyrdes rettigheder og forpligtelser.

Hvis en forening skal have tilskud fra en offentlig tilskudsordning, skal foreningen dog typisk kunne dokumentere, at midlerne er anvendt til formålet, ligesom der kan være krav om, at foreningen er demokratisk opbygget, at medlemmerne betaler kontingent, og at der er et fastsat minimum antal medlemmer i bestyrelsen. Vilkårene vil fremgå af den konkrete tilskudsordning.

Foreningens ledelse

Ledelsen af en forening kan fremstilles således:

- Vedtægter (især formålsbestemmelsen) og den evt. gældende speciallovgivning fastlægger sammen med lovgivningen i øvrigt de overordnede rammer for foreningens virksomhed. Medlemmerne kan ændre vedtægter efter de gældende vedtægtskrav om kvalificeret flertal eller evt. enstemmighed
- Generalforsamlingen – hvis der er bestemmelser om afholdelse af en sådan – afholdes i medfør af vedtægter som det forum, hvor medlemmerne formelt udøver indflydelse på foreningen og eksempelvis godkender årsregnskab og budgetforslag samt behandler evt. forslag fra medlemmerne. Borgerrepræsentationen kan – hvis det fremgår af vedtægter/lovgrundlag, at Københavns Kommune har den mulighed – udpege delegerede eller træffe beslutning om, hvem der skal bemyndiges til at repræsentere kommunen på generalforsamlingen. Beslutninger, som kræver ændringer af vedtægter, valg af bestyrelse, udbytte og andre beslutninger, som kan siges at vedrøre selve organisationen, ligger hos generalforsamlingen. Det gælder f.eks. vedtægtsændringer, valg og afsættelse af bestyrelsen, valg og afsættelse af revisor, godkendelse af bestyrelseshonorar og årsrapport. Indimellem indeholder vedtægterne eller speciallovgivningen også krav om tredjeparters godkendelse af visse væsentlige beslutninger
- Bestyrelsen – hvis der er nedsat en sådan – har ansvaret for foreningens overord-

nede, strategiske ledelse og for varetagelsen af de til foreningen henlagte opgaver, som disse er beskrevet i vedtægter og evt. speciallovgivning. Bestyrelsen ansætter indimellem en direktion til at forestå den daglige drift
- Direktionen - hvis der er ansat en sådan - har under bestyrelsens tilsyn ansvaret for organisationens daglige drift.

Kompetencefordeling mellem bestyrelse og medlemmer/deltagere
Bestyrelsen vil normalt, jf. ovenfor, være kompetent til at træffe alle større beslutninger som led i organisationens drift, dvs. f.eks.:

- Vedtagelse af strategi(er)
- Indgåelse af større kontrakter
- Erhvervelse af fast ejendom, IT-systemer, større anlægsaktiver eller andre større investeringer
- Optagelse af lån
- Ansættelse og afskedigelse af direktion
- Beslutninger om overordnede løn- og ansættelsesvilkår for medarbejdere.

Bestyrelsens kompetence kan og vil dog ofte være begrænset af, at der i vedtægter eller speciallov er krav om, at visse væsentlige beslutninger i foreningen også skal godkendes på generalforsamling mv. eller af medlemmerne. Det kan f.eks. være ved fastlæggelse af forretningsstrategi og/eller optagelse af alle lån eller lån over et vist beløb.

Som nævnt er der – på grund af den store forskel i vedtægter og lovgrundlag – stor variation i, hvordan kompetencefordelingen mellem bestyrelse og medlemmer/deltagere er reguleret.

Men det er vigtigt at være opmærksom på, at en bestyrelse ikke bør bruge al sin energi på daglig drift, så den ikke – eller for sjældent – får lejlighed til at drøfte, hvordan fremtiden eller det mere principielle skal se ud.

Sammensætning af bestyrelsen
Det er foreningens vedtægter og evt. special lovgivning, der fastlægger, hvordan bestyrelsen vælges og hvilke poster, der skal være i bestyrelsen.

I nogle bestyrelser er der medarbejderrepræsentation, evt. kun som observatører.

I nogle bestyrelser vælger generalforsamlingen et antal medlemmer til bestyrelsen, hvorefter bestyrelsen selv vælger, hvem der skal være formand, næstformand, kasserer og sekretær. I andre bestyrelser vælges formanden (og måske også andre poster) på generalforsamlingen. Der kan være gode argumenter for begge former. Ved direkte valg på generalforsamlingen giver man medlemmerne optimal indflydelse på posterne, og den, der vælges, er indforstået med den post, man bliver valgt til. Hvis bestyrelsen selv konstituerer sig blandt bestyrelsesmedlemmerne, giver man bestyrelsen mulighed for selv attræffe beslutning om, hvordan den arbejder bedst sammen.

I andre bestyrelser er det fastsat ved lovgivning, hvem der skal varetage hvilke poster. Der vil almindeligvis være særlige krav, herunder faglige/uddannelsesmæssige krav, som skal opfyldes for at kunne udpeges som medlem, især som formand, ligesom der ofte vil være foreskrevet særlige udpegningsprocedurer, herunder indstillingsret for interesseorganisationer mv. indenfor det område, arbejdet vedrører.

Borgerrepræsentationen vælger – medmindre der er fastsat andet – kommunens repræsentanter til bestyrelserne for den kommunale valgperiode eller – ved valg i løbet af valgperioden – indtil perioden udløber.

Bestyrelsens opgaver og ansvar
Bestyrelsens ansvarsområder og opgaver fremgår først og fremmest af foreningens vedtægter og evt. speciallovgivning. Men ofte vil der kun i begrænset omfang være konkrete anvisninger for bestyrelsesarbejdet.

Medmindre andet er vedtaget for den pågældende forening, bør det kunne lægges til grund, at det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse, for forsvarlig organisering og for evt. at ansætte en direktion med ansvar for den daglige drift.

Varetagelse af den overordnede ledelse indebærer ansvaret for f.eks. følgende hovedopgaver:

- Påse tilfredsstillende bogføring og regnskabsaflæggelse

- Etablere procedurer for risikostyring og intern kontrol
- Modtage løbende rapportering omorganisationens finansielle forhold
- Føre kontrol med, at direktionen udfører sit hverv på ordentlig måde og efter bestyrelsens retningslinjer
- Til enhver tid at vurdere foreningens økonomiske situation og sikre, at foreningen har tilstrækkelig likviditet til at opfylde sine forpligtelser.

Bestyrelsens ansvar for den strategiske ledelse af foreningen omfatter fastlæggelse af langsigtede mål og politikker, herunder f.eks. beslutninger om opstart/lukning af forretningsområder samt større investeringer.

Vedtægterne eller særlovgivningen vil normalt forpligte bestyrelsen til at vedtage en forretningsorden om tilrettelæggelse og gennemførelse af bestyrelsens arbejde, f.eks. med bestemmelser for:

- Frister for indkaldelse til møder
- Krav til udformning af dagsorden
- Afstemningsregler
- Eventuel tavshedspligt
- Økonomiopfølgning.

Som bestyrelse er man valgt til at lede foreningen året igennem, og man skal derfor være loyal mod de beslutninger, medlemmerne/ generalforsamlingen/loven har fastlagt. De beslutninger kan være mere eller mindre klare, men bestyrelsen skal loyalt tilstræbe at forvalte intentionerne.

Eventuel tvivl skal søges afklaret. Det kan f.eks. ske ved en konkret behandling på den næste generalforsamling. En bestyrelse risikerer at påtage sig et ansvar, hvis man handler i strid med aftalte retningslinjer, altså uden fuldmagt, eller uagtsomt og i strid med det, man kunne forvente af en almindelig fornuftig bestyrelse.

Bestyrelsesformandens rolle
Bestyrelsen vælger selv sin formand, medmindre andet fremgår af vedtægterne eller særlovgivningen.

Vedtægter og forretningsorden for bestyrelsen vil normalt indeholde en – i hvert fald overordnet – beskrivelse af bestyrelsesformandens rolle og opgaver.

Det må generelt antages, at formanden har til opgave at indkalde til og lede bestyrelsesmøder samt at sørge for at føre mødeprotokollen. Den løbende kommunikation med direktion og med revisor varetages normalt også af formanden, som desuden oftest tager sig af at introducere nye bestyrelsesmedlemmer til arbejdet i bestyrelsen.

Endelig er det som regel bestyrelsesformanden, der – inden for rammerne af tavshedspligten, jf. afsnit herom – udtaler sig til offentligheden på vegne af foreningen, og som koordinerer dialogen med medlemmerne.

Det er vigtigt, at formanden er bevidst om sin egen rolle som leder af bestyrelsens arbejde. Med det følger ikke kun retten til at lede, men også pligten til at gøre sit yderste for at bidrage til et godt samarbejdsklima.

Det er f.eks. formandens opgave at sørge for, at den dagsorden, der sendes ud, er så godt forberedt og har de relevante bilag med, at det er muligt at få en god debat og et godt beslutningsgrundlag på bestyrelsesmøderne. På møderne må formanden f.eks. sørge for, at alle kommer til orde, og at det ikke er en enkelt, der dominerer. Det er også formandens (eller en anden mødeleders) opgave kort at ridse den trufne beslutning op for hvert punktpå dagsordenen, så det sikres, at alle kender den endelige beslutning og er enige i den.

Afholdelse af bestyrelsesmøder
Bestyrelsen for en forening skal mødes, som det fremgår af vedtægter, forretningsorden eller lovgivning. Møderne kan evt. være skriftlige.

I de fleste bestyrelser vil der være behov for mindst 4 årlige fysiske bestyrelsesmøder, hvilket f.eks. kan være angivet som "mindst én gang i kvartalet".

I sin forretningsorden vedtager bestyrelsen den konkrete tilrettelæggelse af bestyrelsesarbejdet, herunder udarbejdelse af materiale til bestyrelsesmøderne. Den praktiske tilrettelæggelse af bestyrelsesmøderne er, jf. ovenfor om formandens rolle, normalt formandens ansvar i dialog med direktionen, som typisk hjælper med den praktiske håndtering.

Der er ikke et generelt krav om et vist fremmøde til et bestyrelsesmøde, før bestyrelsen er beslutningsdygtig. Krav hertil vil være angivet i vedtægter e.l. Alle medlemmer skal dog have haft lejlighed til at deltage i sagens behandling, dvs. at der ikke kan træffes beslutninger under orienteringspunkter og punktet"Eventuelt".

Beslutninger træffes af bestyrelsen med almindeligt flertal, medmindre andet fremgår af vedtægterne. Det kan f.eks. være bestemt i vedtægterne, at formandens stemme er af- gørende ved stemmelighed (for at sikre bestyrelsens beslutningsdygtighed).

Bestyrelsen skal føre protokol over sine 'forhandlinger'. Protokollen (referatet) kan enten være et beslutningsreferat eller et mere fyldestgørende referat. Bestyrelsesmedlemmerne har interesse i en relativt grundig gengivelse af drøftelserne af væsentlige emner, da protokollen kan være et centralt dokument, hvis det skal vurderes, om bestyrelsens handlinger eller undladelser evt. kan give anledning til ansvar, jf. nedenfor.

Alle tilstedeværende bestyrelsesmedlemmer skal underskrive bestyrelsesprotokollen. Det er almindelig praksis, at fraværende medlemmer på det næste bestyrelsesmøde underskriver på at have læst protokollen og derfor forudsættes at have gjort det.

Et tilstedeværende medlem, som ikke er enig i en bestyrelsesbeslutning, antages at have ret til at få sin mening indført i bestyrelsesprotokollen.

Direktionens opgaver og ansvar
Direktionen består af et eller flere medlemmer, som ansættes og afskediges af bestyrelsen. Direktion (direktør) dækker her også person(er), der betegnes f.eks. ledelse, daglig leder, forretningsfører o.l., når de pågældende varetager opgaver og indtager samme ledelsesrolle som beskrevet for direktionen.

Direktionen har ansvaret for selskabets daglige ledelse og skal følge de retningslinjer og anvisninger, som bestyrelsen har givet, evt. i en såkaldt direktionsinstruks. Direktionen kan ikke træffe beslutninger, som efter foreningens forhold er usædvanlige eller har stor betydning, da det er bestyrelsens ansvar. Direktionen har normalt ansvaret for følgende opgaver:

- Sikre, at bogføringen sker i henhold til lovgivningens regler (herunder bogføringsloven)
- Sikre, at formueforvaltningen sker på betryggende måde
- Til enhver tid at vurdere den økonomiske situation og sikre, at der er tilstrækkelig likviditet til at opfylde alle forpligtelser (forsvarligt kapitalberedskab).

Som det fremgår, overlapper direktionens opgaver på flere områder bestyrelsesopgaverne. Det gælder blandt andet med hensyn til løbende at vurdere den økonomiske situation (og sikre forsvarligt kapitalberedskab).

Rollefordelingen vil i praksis være, at direktionen i sit daglige arbejde har pligt til at være opmærksom på nye risikomomenter, som kræver bestyrelsens stillingtagen. Direktionen har som udgangspunkt opfyldt sine forpligtelser, hvis den rettidigt og tilstrækkelig grundigt informerer bestyrelsen om et relevant forhold. Herefter vil det være bestyrelsens ansvar at træffe beslutning om, hvordan det pågældende forhold skal håndteres.

Tegningsret
Ved tegningsret forstås en bemyndigelse til at foretage dispositioner, herunder indgå aftaler, med bindende virkning for foreningen, rådet eller nævnet.

Retten vil tit være angivet i vedtægterne, og retten vil ofte tilkomme flere bestyrelsesmedlemmer og/eller medlemmer af direktionen i forening. Men det kan også være den samlede bestyrelse eller formand og kasserer (evt. indenfor et maksimalt beløb) som skal underskrive en aftale, der forpligter foreningen.

Herudover har direktionen – og evt. andre ledende medarbejdere – i kraft af deres stilling bemyndigelse til at træffe visse beslutninger som led i den daglige drift (kaldet "stillingsfuldmagt").

Regnskab og revision
Regnskab og revision i en forening, som Københavns Kommune deltager i, afhænger af hjemmelsgrundlaget for den pågældende forening, herunder hvad der konkret måtte

være bestemt herom i vedtægter, speciallovgivning mv.

Revisor kan optræde i flere forskellige roller i forhold til foreningen. For det første er revisor "offentlighedens tillidsrepræsentant" og varetager omverdenens interesse i kontrol med de regnskabsmæssige forhold. For det andet hjælper revisor ofte med økonomisk og skatte- og regnskabsmæssig rådgivning.

Revisionens vigtigste opgave er at revidere årsregnskaber som en del af aflæggelsen af årsrapporter.

Udkast til årsregnskab mv. vil normalt blive koordineret af revisionen i samarbejde med direktionen.

Bestyrelsen for en forening har f.eks. ansvaret for udarbejdelse af årsregnskab, ledelsesberetning og ledelsespåtegning, så der gives et retvisende billede af foreningens (økonomiske) forhold. Bestyrelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som bestyrelsen anser for nødvendig for at udarbejde et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne måtte skyldes svig eller fejl.

Revisionen afslutter sit arbejde med årsregnskabet ved at underskrive sin revisionspåtegning.

Årsrapport/årsregnskab behandles og godkendes på generalforsamling/medlemsmøde eller – hvis der ikke holdes generalforsamling/ medlemsmøde – på møde i bestyrelsen.

I forbindelse med indtræden i en bestyrelse bør alle bestyrelsesmedlemmer gøre sig bekendt med revisionsprotokollen. Og i forbindelse med behandlingen af årsregnskabet bør alle bestyrelsesmedlemmer være opmærksomme på de forhold, som revisor peger på. Hvis revisor har forbehold eller supplerende oplysninger, skal bestyrelsen være ekstra opmærksom, da det kan betyde, at bestyrelsen kan få et bestyrelsesansvar, jf. nedenfor om ansvaret som bestyrelsesmedlem.

Hvis revisor, f.eks. af formanden, nægtes adgang til at deltage på det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten behandles, bør man endvidere overveje, om man skal fortsætte som bestyrelsesmedlem.

Offentlighed
Det følger af vedtægter eller speciallovgivning, om foreningen er omfattet af offentlighedsloven.

Folketingets Ombudsmand er som udgangspunkt ikke kompetent over for foreninger. Hvis foreningen er omfattet af offentlighedslovens § 3, stk. 1 nr. 1 og 2, er Ombudsmanden dog ligeledes kompetent til at behandle klager over foreningen.

Rollen som bestyrelsesmedlem
Pligter som bestyrelsesmedlem
Der findes ingen generelle regler om bestyrelsesmedlemmers forpligtelser i en forening.

Men bestyrelsesmedlemmerne må antages at have en forpligtelse til at arbejde for, at bestyrelsen kollektivt overholder sine forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsens opgaver og ansvar samt nedenfor vedr. interessevaretagelse i bestyrelsen.

Herudover må de konkrete forpligtelser bedømmes på grundlag af vedtægter og evt. speciallovgivning, som gælder for den pågældende forening.

Bestyrelsens medlemmer må anses for værende ligestillede i relation til deres forpligtelser i forbindelse med bestyrelseshvervet. Det gælder også evt. medarbejderrepræsentanter.

Bestyrelsen kan dog i sin forretningsorden eller i en konkret sag delegere et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer. Dette vil have betydning ved vurdering af et evt. ansvar i relation til varetagelse af opgaven, men vil ikke automatisk fritage den øvrige bestyrelse fra ansvar. Formanden – og en evt. næstformand – har yderligere forpligtelser, jf. ovenfor om bestyrelsesformandens rolle og foreningens forretningsorden.

Som bestyrelsesmedlem bør man omhyggeligt gennemgå:

- Vedtægter
- Bestyrelsens forretningsorden

- Seneste årsrapporter eller reviderede regnskaber
- Bestyrelsens forhandlingsprotokol (i hvert fald for året før sin indtræden)
- Evt. revisionsprotokol
- Evt. speciallovgivning for foreningen.

Herudover bør bestyrelsens medlemmer altid gøre sig grundigt bekendt med forhold, der knytter sig til foreningens drift, herunder løbende driftsregnskaber og budgetter, væsentlige kontrakter med tredjeparter samt det gældende lovgrundlag.

I forbindelse med indtræden i bestyrelsen bør bestyrelsesmedlemmet være særligt opmærksom på forhold, som af revisor er angivet i en evt. revisionsprotokol, og på eventuelle forbehold eller supplerende oplysninger, som fremgår af (udkast til) revisionspåtegning på årsregnskabet. Sådanne oplysninger kan således indikere risiko for, at bestyrelsen kan ifalde bestyrelsesansvar.

Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag
Alle medlemmer af bestyrelsen, herunder medarbejdervalgte og forbrugerrepræsentanter, er som udgangspunkt ligestillede i forhold til rettigheder som bestyrelsesmedlemmer.

Ligestillingen gælder som udgangspunkt i relation til taleret, stemmeafgivelse, tegningsret og vederlag, men kan og vil dog ofte være fraveget. For eksempel kan det være bestemt i vedtægterne, at formandens stemme skal være udslagsgivende ved stemmelighed, eller at bestyrelsesformanden (og evt. næstformanden) har en særlig og større ret til at tegne foreningen end de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Alle bestyrelsesmedlemmer har krav på samme vederlag, men det sædvanlige er, at formand (og evt. næstformand) modtager et forhøjet vederlag som følge af de særlige forpligtelser, som de har. Har bestyrelseni sin forretningsorden eller i en konkret sag delegeret et ansvarsområde til et særligt bestyrelsesudvalg eller udvalgte personer, som medfører en væsentligt øget arbejdsindsats for de pågældende, kan der i den forbindelse træffes beslutning om øget vederlag. Differentierede vederlag er således lovlige, hvis de er sagligt begrundede.

Som udgangspunkt er det kun "aktive" bestyrelsesmedlemmer, der modtager vederlag, dvs. at et medlem f.eks. ikke modtager vederlag i en evt. orlovsperiode.

Interessevaretagelse i bestyrelsen
Det afhænger af vedtægter og speciallovgivning, hvilke interesser en bestyrelse i en forening skal varetage.

En forening er som nævnt en selvstændig juridisk enhed (en "juridisk person"), og bestyrelsen er først og fremmest sat i verden for at varetage denne juridiske enheds interesser (foreningens formål). Det er klart, at medlemmerne i en forening har en forventning om, at bestyrelsen driver foreningen ud fra medlemmernes interesser. Men foreningens interesser er ikke altid sammenfaldende med medlemmernes. Og bestyrelsen er forpligtet til altid at varetage foreningens interesser som det fremgår af vedtægter og eventuel speciallovgivning. Hvis medlemmernes og foreningens interesser ikke (længere) er sammenfaldende, må de søges koordineret ved vedtægts- eller lovændring.

Inhabilitet
Formålet med regler om inhabilitet er at skærme mod risikoen for, at beslutninger bliver påvirket af uvedkommende interesser. I foreninger, som kan sidestilles med offentlige myndigheder, gælder de samme regler som for Borgerrepræsentationen og udvalg (forvaltningsloven § 3).

Hvis foreningen ikke kan sidestilles med en offentlig myndighed, skal spørgsmål om inhabilitet vurderes på baggrund af vedtægter og evt. speciallovgivning.

Et bestyrelsesmedlem kan i henhold til loven være inhabil i forhold til en bestemt sag, hvis:

- Vedkommende – eller vedkommendes nærtstående – har en særlig personlig eller økonomisk interesse i sagens udfald eller repræsenterer/har repræsenteret nogen, der har en sådan interesse eller,
- Vedkommende har en nær tilknytning til en juridisk person, der har en særlig interesse i sagens udfald, eller
- Sagen vedrører klage/kontrol/tilsyn i forhold til anden offentlig myndighed,

hvor vedkommende har haft med sagen at gøre, eller
- Der i øvrigt er omstændigheder, som kan vække tvivl om vedkommendes upartiskhed.

Det enkelte bestyrelsesmedlem har altid pligt til at vurdere, om man er inhabil i en konkret sag. Medlemmet vil kunne deltage i den drøftelse i bestyrelsen, hvor det drøftes, om der er tale om inhabilitet. Men hvis der ikke opnås enighed i bestyrelsen, bør sagen enten løses ved, at den pågældende ikke deltager i behandlingen af det pågældende spørgsmål, eller ved at man indhenter ekstern rådgivning.

Som bestyrelsesmedlem har man pligt til at gøre den øvrige bestyrelse opmærksom på, at man kan være inhabil. Det sker typisk ved at rette henvendelse til bestyrelsesformanden.

Hvis man anses som inhabil i forhold til en sag, må man hverken deltage i drøftelserne eller i afgørelsen af den pågældende sag. Hvis flere medlemmer er inhabile, kan der opstå den situation, at bestyrelsen ikke er beslutningsygtig. Hvis det sker i en forening, må sagen forelægges for medlemmerne, så de kan afgøre spørgsmålet.

Herudover kan det ikke udelukkes, at man kan være inhabil ved Borgerrepræsentationens eller et kommunalt udvalgs behandling af en sag, som foreningen har en særlig interesse i. Der vil f.eks. kunne være inhabilitet, hvis man deltager i en beslutning, hvor kommunen er kontrolinstans over for organisationen. Endvidere bliver bestyrelsesformænd lettere inhabile sammenlignet med bestyrelsens menige medlemmer. Hvis der opstår en sådan situation, foretages vurderingen af spørgsmålet om inhabilitet af Borgerrepræsentationens Sekretariat.

Tavshedspligt
Bestyrelsen træffer selv beslutning om, hvem der kan udtale sig på foreningens vegne. Oftest er det formandens rolle. Udtalelserne skal ske inden for rammerne af tavshedspligten.

I de særlige tilfælde, hvor foreninger, ifølge vedtægter eller særlovgivning kan anses for offentlige myndigheder, gælder de regler om tavshedspligt, som er fastlagt i forvaltningslovens § 27. Hvis dette er tilfældet, er bestyrelsesmøder ikke offentlige, og et bestyrelsesmedlem kan derfor ikke umiddelbart videregive oplysninger til udenforstående, som vedkommende har fået som led i bestyrelseshvervet. Dette vil også gælde i forholdtil f.eks. at dele fortrolige oplysninger om foreningen med partikolleger i Borgerrepræsentationen forud for eller efter bestyrelsesmøder.

Overordnet set omfatter tavshedspligten efter forvaltningslovens § 27 oplysninger om enkeltpersoners private forhold og virksomheders drifts- og forretningsforhold samt oplysninger, som ikke må videregives af hensyn til det offentliges økonomiske interesser, herunder udførelsen af det offentliges forretnings- forhold.

Den generelle tavshedspligt vil normalt være suppleret af konkrete bestemmelser om tavshedspligten i vedtægter og/eller i evt. speciallovning.

Hvis foreningen ikke er omfattet af forvaltningsloven, må bestyrelsesmedlemmers tavshedspligt bedømmes ud fra vedtægter og evt. speciallovgivning. Herudover vil en evt. forretningsorden lægge rammerne for kommunikationen i organisationen herunder bl.a. regulere, hvem der udtaler sig til offentligheden på vegne af foreningen og koordinerer dialogen med medlemmerne. Bestyrelsen bør og vil desuden løbende tage stilling til, hvilke oplysninger, der henholdsvis må og ikke må videregives.

I øvrigt har det enkelte bestyrelsesmedlem altid et personligt ansvar for at sikre, at videregivelse af fortrolige oplysninger ikke skader foreningen.

I grovere tilfælde kan uberettiget videregivelse føre til erstatningspligt, hvis den har medført økonomiske tab for foreningen.

Ofte vil brud på tavshedspligten ikke skyldes ond vilje, men være et spørgsmål om skødesløshed og manglende omtanke. Det er derfor vigtigt, at foreningen prioriterer arbejdet med og oplysningen om tavshedspligt. Det kan bl.a. ske ved at formulere en politik om tavshedspligt for foreningen. I den forbindelse skal det også fastlægges, hvordan

fortrolige oplysninger bl.a. skal opbevares og slettes, hvis de foreligger på skrift.

Instruktionsbeføjelse (bundet mandat)
Et flertal i Borgerrepræsentationen har i visse sammenhænge instruktionsbeføjelse over for bestyrelsesmedlemmer, som er valgt til at repræsentere kommunen. Borgerrepræsentationen kan med andre ord give en kommunal repræsentant pålæg om, hvorledes denne skal stemme i en konkret sag, dvs. et bundet mandat.

Da en forening er en selvstændig juridisk enhed (en "juridisk person") har Borgerrepræsentationen ikke mulighed for at give et bundet mandat til bestyrelsesmedlemmer i sådanne organisationer.

Et ønske fra kommunal side om en forenings håndtering af et konkret forhold/område formuleres således normalt som en henstilling til bestyrelsesmedlemmet om at stille forslag herom over for den øvrige bestyrelse i foreningen.

Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring
Bestyrelsen har som foreningens primære ledelsesorgan hovedansvaret for, at den i lovgivningen og vedtægterne angivne ramme for foreningens virksomhed overholdes.

Hvis ansvaret ikke løftes – og hvis misligholdelsen fører til tab for foreningen, medlemmer eller tredjemænd – er der ikke nogen almindelig lovgivning om erstatningsansvar for medlemmer af bestyrelsen i en forening.

Bestyrelsesmedlemmerne vil dog kunne blive ansvarlige for tab, som skyldes uagtsomme eller forsætlige handlinger i bestyrelsen. I forhold til kreditorer vil det være på grundlag af uskrevne erstatningsretlige principper, mens ansvaret over for medlemmerne evt. tillige kan være reguleret i vedtægter mv.

Der vil være tale om en individuel ansvarsbedømmelse for hvert enkelt medlem af bestyrelsen, men alle er underlagt samme målestok, og det er uden betydning, om bestyrelsesmedlemmerne modtager honorar eller ej.

Ved en konkret bedømmelse af, om et bestyrelsesmedlem er ansvarlig for en bestyrelsesbeslutning kan det være en relevant faktor, hvis det pågældende bestyrelsesmedlem har anvendt sin ret til at få tilført mødeprotokollen, at vedkommende ikke er enig i beslutningen. Hvis et bestyrelsesmedlem er uenig i en væsentlig beslutning og frygter, at gennemførelse af den pågældende beslutning kan påføre medlemmer eller kreditorer tab, kan vedkommende kun sikre sig mod ansvar ved at udtræde af bestyrelsen.

Bestyrelsen i en forening kan beslutte at tegne en bestyrelsesansvarsforsikring. Herudover vil man som bestyrelsesmedlem, valgt af Borgerrepræsentationen, være omfattet af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. En bestyrelsesansvarsforsikring vil som udgangspunkt efter omstændighederne, jf. nedenfor, kunne dække det økonomiske ansvar, som bestyrelsesmedlemmerne måtte blive fundet ansvarlig for, herunder sagsomkostninger.

Forsikringsdækningen vil normalt være begrænset til at dække erstatning, som er en følge af uforsætlige handlinger, dvs. ikke overlagte/bevidste handlinger. Strafansvar kan idømmes efter den almindelige straffelov eller eventuelle straffebestemmelser i speciallovgivning, som er gældende for den pågældende forening.

Følgende situation kan give anledning til overvejelser om bestyrelsesansvar: Et bestyrelsesmedlem overtræder sin tavshedspligt ved at videregive fortrolige oplysninger til en uvedkommende, der bruger oplysningen til skade for foreningen i forbindelse med en kontraktforhandling.

Repræsentation og gaver mv.
Beslutninger om foreningens afholdelse af udgifter til repræsentation, gaver, rejser mv. som led i driften og vedtagelse af retningslinjer herfor hører under bestyrelsens (og direktionens) ledelseskompetence.

Bestyrelsen er forpligtet til at varetage foreningens (og medlemmernes) interesser og har ansvaret for organisering, medarbejdernes overordnede løn- og ansættelsesvilkår og tilsyn med direktionen.

Bestyrelsen er derfor ansvarlig for at sikre, at der ikke afholdes udgifter til repræsentation, gaver, rejser og lignende, som ikke sker

som led i varetagelsen af foreningens interesser og/eller ikke kan anses rimelige og økonomisk forsvarlige under hensyn til foreningens forhold. Det gælder udgifter i relation til både bestyrelsen, direktionen, øvrige medarbejdere og forretningsforbindelser mv.

Sådanne udgifter må i øvrigt ikke knyttes sammen med eller ses som supplement til bestyrelsens honorering eller den generelle lønpolitik.

Hvis foreningen i medfør af vedtægter eller speciallov er en del af den offentlige forvaltning, henvises i øvrigt til kapitel 6 om "Gaver og andre fordele" i pjecen "God adfærd i det offentlige" fra december 2017.

Det almindelige udgangspunkt er, at man, hvis foreningen er en del af den offentlige forvaltning, ikke bør modtage gaver eller andre fordele – f.eks. rabatter, præmier eller kurser –fra borgere eller virksomheder i forbindelse med udøvelsen af hvervet. Der gælder ingen "bagatelgrænse".

Formålet er at forebygge situationer, hvor der kan rejses tvivl om den pågældendes saglighed og upartiskhed.

I visse situationer vil der dog normalt ikke være noget til hinder for at modtage en mindre gave. Det gælder for eksempel sædvanlige lejlighedsgaver i forbindelse med arrangementer af personlig karakter, f.eks. et jubilæum, eller mindre gaver i forbindelse med højtider samt kutymemæssige værtsgaver i forbindelse med tjenstlige besøg fra/i udlandet.

Eksempler på foreninger med kommunal deltagelse

- BLOXHUB
- CLEAN
- E2C-Europe (The European Association of Cities for Second Chance Education and Schools)
- Gate 21
- Herfra og Videre (HOV)
- Ørestad Vandlaug
- Øresundsinstituttet

FAQ

Hvem har ansvaret for ledelsen af en forening?
Bestyrelsen har ansvaret for den overordnede og strategiske ledelse af foreningen og som udgangspunkt kompetencen til at træffe alle større beslutninger som led i driften af foreningen. I foreningens vedtægter kan der dog være krav om, at visse væsentlige beslutninger skal godkendes af generalforsamlingen. Hvis generalforsamlingen har truffet beslutning i en sag, skal bestyrelsen følge beslutningen, medmindre generalforsamlingsbeslutningen ikke overholder lov eller vedtægter. Hvis foreningen ikke har en direktør, er det bestyrelsen, der også har ansvaret for at varetage den daglige ledelse af foreningen.

Hvad må der oplyses fra et bestyrelsesmøde?
Det afhænger af, om foreningen er omfattet af forvaltningsloven eller ej. Hvis foreningen er omfattet af forvaltningsloven, må der ikke umiddelbart videregives oplysninger fra et bestyrelsesmøde. Hvis foreningen ikke er omfattet af forvaltningsloven, afhænger det af vedtægter og evt. speciallovgivning. Det anbefales, at bestyrelsen formulerer en politik om tavshedspligt for foreningen, således at alle ved, hvad der gælder.

Hvordan er pligter, rettigheder og ansvar fordelt mellem medlemmernei bestyrelsen?
Som udgangspunkt er medlemmerne ligestillede, men i medfør af vedtægter og/eller bestyrelsens forretningsorden vil visse medlemmer, især formanden, indtage en særstilling i relation til både rettigheder, pligter og ansvar.

Hvis interesser skal man varetage som bestyrelsesmedlem?
Som bestyrelsesmedlem i en forening skal man alene varetage foreningens interesser – ikke interesserne hos den part, man er udpeget af. Man kan derfor heller ikke instrueres (pålægges bundet mandat) i en konkret sag. Foreningens interesser er fastlagt i vedtægten, særligt i formålsbestemmelsen.

Hvordan er man stillet som bestyrelsesmedlem i tilfælde af en erstatningssag med bestyrelsen?
Hvis betingelserne for at gøre et tab gældende over for bestyrelsen i øvrigt er til stede, foretages en individuel ansvarsbedømmelse i forhold til bestyrelsesmedlemmerne. Som kommunalt udpeget bestyrelsesmedlem vil man – udover en evt. i bestyrelsen tegnet forsikring – være omfattet af kommunens bestyrelsesansvarsforsikring. Forsikringen vil normalt ikke dække ansvar som følge af overlagte/bevidste handlinger, men kun i tilfælde af uagtsomhed.

DEL 4: INDHOLDS-FORTEGNELSE

Introduktion 2

DEL 1: AKTIVT EJERSKAB 3
Baggrund 4
Kontakt til kommunen 5
Forvaltningerne 5
Borgerrepræsentationens Sekretariat (Økonomiforvaltningen) 5
Kontoret for Selskaber og Aktivstrategi (Økonomiforvaltningen) 5
Undervisning 5
Introduktion til bestyrelsesarbejdet 5
Bestyrelsesbetjening 6

DEL 2: KOMMUNALT UDPEGET BESTYRELSESMEDLEM 7
Udpegning 8
Interessevaretagelse 8
Forretningsmæssig 8
Juridisk 8
Generelle krav til deltagelse, forberedelse og adfærd i bestyrelsesarbejdet 8

DEL 3: BESTYRELSESMEDLEM I DE FORSKELLIGE SELSKABSTYPER 9
Kapitalselskaber A/S og P/S) 10
Generelt om kapitalselskaber 10
Den retlige ramme for kapitalselskaber 10
Selskabets ledelse 10
Kompetencefordeling mellem bestyrelse og generalforsamling (ejerne) 11
Sammensætning af bestyrelsen 11
Bestyrelsens opgaver og ansvar 11
Bestyrelsesformandens rolle 12
Afholdelse af bestyrelsesmøder 12
Direktionens opgaver og ansvar 12
Tegningsret 13
Revisors rolle og opgaver 13
Offentlighed mv. 14
Rollen som bestyrelsesmedlem 14
Pligter som bestyrelsesmedlem 14
Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag 15
Interessevaretagelse i bestyrelsen 15
Inhabilitet 15
Tavshedspligt 16
Instruktionsbeføjelse (bundet mandat) 17
Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring 17
Repræsentation og gaver mv. 18
Kapitalselskaber med kommunal deltagelse 19
FAQ 20
Interessentskaber (kommunale fællesskaber mv.) 21
Generelt om interessentskaber 21
Den retlige ramme for interessentskaber 21
Interessentskabets ledelse 22
Kompetencefordeling mellem bestyrelse og interessenter 22
Sammensætning af bestyrelsen 23
Bestyrelsens opgaver og ansvar 23
Bestyrelsesformandens rolle 23
Afholdelse af bestyrelsesmøder 24
Direktionens opgaver og ansvar 24
Tegningsret 25
Regnskab og revision 25
Offentlighed mv. 26
Rollen som bestyrelsesmedlem 26
Pligter som bestyrelsesmedlem 26
Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag 27
Interessevaretagelse i bestyrelsen 27
Inhabilitet 28
Tavshedspligt 28
Instruktionsbeføjelse (bundet mandat) 29
Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring 30
Repræsentation og gaver mv. 31
Interessentskaber med kommunal deltagelse 31
FAQ 32
Fonde 33
Generelt om fonde 33
Den retlige ramme for fonde 33
Fondens ledelse 34
Sammensætning af bestyrelsen 35
Bestyrelsens opgaver og ansvar 35
Bestyrelsesformandens rolle 36
Afholdelse af bestyrelsesmøder 37
Direktionens opgaver og ansvar 38
Tegningsret 39
Regnskab og revision 39

Offentlighed mv. 40
Rollen som bestyrelsesmedlem 40
Pligter som bestyrelsesmedlem 40
Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag 40
Interessevaretagelse i bestyrelsen 41
Inhabilitet 41
Tavshedspligt 41
Instruktionsbeføjelse 42
Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring 42
Repræsentation og gaver mv. 43
Eksempler på fonde med kommunal deltagelse 43
FAQ 44
Foreninger 45
Generelt om foreninger 45
Den retlige ramme for foreninger 45
Foreningens ledelse 45
Kompetencefordeling mellem bestyrelse og medlemmer/deltagere 46
Sammensætning af bestyrelsen 46
Bestyrelsens opgaver og ansvar 46
Bestyrelsesformandens rolle 47
Afholdelse af bestyrelsesmøder 47
Direktionens opgaver og ansvar 48
Tegningsret 48
Regnskab og revision 48
Offentlighed mv. 49
Rollen som bestyrelsesmedlem 49
Pligter som bestyrelsesmedlem 49
Rettigheder som bestyrelsesmedlem, herunder vederlag 50
Interessevaretagelse i bestyrelsen 50
Inhabilitet 50
Tavshedspligt 51
Instruktionsbeføjelse 52
Ansvar som bestyrelsesmedlem, herunder bestyrelsesforsikring 52
Repræsentation og gaver mv. 52
Eksempler på foreninger med kommunal deltagelse 53
FAQ 54

DEL 4: INDHOLDSFORTEGNELSE 55